

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DA EDUCAÇÃO



**O CICLO FORMATIVO E OS REQUISITOS DE UMA
CERTIFICAÇÃO NUMA ENTIDADE FORMADORA: REFLEXÃO
SOBRE UM ESTÁGIO**

Felícia Margarida Pinto Martins

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Área de Especialização em Formação de Adultos
2013**

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DA EDUCAÇÃO



**O CICLO FORMATIVO E OS REQUISITOS DE UMA
CERTIFICAÇÃO NUMA ENTIDADE FORMADORA: REFLEXÃO
SOBRE UM ESTÁGIO**

Felícia Margarida Pinto Martins

Relatório Final de Estágio
Orientado pela Prof.^a Doutora Paula Cristina da Encarnação Oliveira
Guimarães

CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Área de Especialização em Formação de Adultos

2013

Agradecimentos

A conclusão deste ciclo de estudos não foi fácil porém houve quem acreditasse em mim fazendo com que eu seguisse em frente e é a essas pessoas que eu quero agradecer.

Começo por agradecer à minha orientadora Professora Paula Guimarães pela sua disponibilidade e força para terminar este ciclo de estudos.

O meu agradecimento à entidade acolhedora por me ter permitido crescer enquanto profissional na sua organização e à minha orientadora no local de estágio por ter tido um grande contributo para que este momento de aprendizagem se tornasse realidade e pelo apoio ao longo do estágio curricular.

Agradeço aos meus colegas e amigos pela partilha, pelos risos, pelas amarguras que vivemos juntos neste momento de aprendizagem. Aos amigos que mesmo não estando a viver o mesmo, apoiaram e deram ânimo para continuar em frente.

A minha gratidão à minha família por me terem acompanhado neste momento de aprendizagem. Em particular, ao meu irmão e ao meu tio Zé por todo o seu amor. Ao João por todo o seu carinho, força e apoio incansável ao longo da elaboração deste relatório.

Em especial, aos meus pais. O meu agradecimento ao meu pai pelo seu carinho inestimável e por ter acreditado, sempre, em mim. Obrigado pai! Agradeço à minha mãe, pois sem ela nada disto teria sido possível. Esteve sempre presente e nunca me deixou desistir. Obrigada mãe!

Sem vocês nada disto teria sido possível, obrigado a todos!

Resumo

No âmbito do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação, na área de especialização em Formação de Adultos, foi realizado um estágio curricular. A entidade acolhedora para a realização do estágio curricular foi a TÜV Rheinland Portugal. É uma filial do Grupo TÜV Rheinland de origem alemã que tem como principal área de actuação a prestação de serviços em inspecções e certificações. As instalações da mesma situam-se em Algés.

O departamento de formação da TÜV Rheinland Portugal dinamiza acções de formação intra-empresas e inter-empresas, em várias áreas de educação e formação, sendo que as principais áreas de actuação são: qualidade, energia e segurança e higiene no trabalho.

O estágio curricular foi integrado nas tarefas da formação intra-empresas por ser essa a necessidade da entidade acolhedora, não tendo sido possível a aplicação de um projecto de estágio.

As diferentes tarefas permitiram o contacto com o ciclo formativo, com a importância do investimento na formação, bem como com os requisitos que a certificação de uma entidade formadora deve cumprir.

Quanto ao ciclo formativo, as fases que mais foram trabalhadas foram a concepção da formação e a execução da mesma.

O presente relatório tem como objectivo apresentar e reflectir sobre o trabalho desenvolvido durante os cinco meses de estágio curricular, bem como a sua análise à luz do quadro teórico sobre a formação de adultos, mais concretamente, a formação profissional. O balanço final é positivo, pela contribuição facultada à entidade acolhedora, através do trabalho desenvolvido, como através dos conhecimentos adquiridos.

Palavras-Chave:

- Certificação; Ciclo; Estágio; Formação; Investimento.

Abstract

An internship was performed within the course of studies leading to the degree of Master of “Ciências da Educação” (Science in Education) in the area of specialization in “Formação de Adultos” (Adult Education).

The host entity for the completion of the internship was TÜV Rheiland Portugal. TÜV Rheiland Portugal is a subsidiary of the TÜV Rheiland group, with its origin in Germany and core business being the providing of services aimed at inspections and certifications. Their facilities are located in Algés.

The training department of TÜV Rheiland Portugal streamlines intra and inter-company training in various areas of focus being: quality, energy and health and safety at work.

This internship was integrated in the tasks related to the intra-company training since that was the requirement of the host entity. Therefore, it was not possible to implement an internship project.

The different tasks allowed contact with the training cycle, the importance of investment in training, as well as the requirements that the certification of a training entity should fulfill.

As for the training cycle the phases of more focus were the training design and execution.

This report aims to present and reflect on the work done during the five-month internship, as well as its analysis in light of the theoretical framework of adult training, specifically professional training. The final balance is positive due to various factors: the contribution provided to the host entity, the work developed and the knowledge acquired.

Keywords:

- Certification; Cycle; Internship; Investment; Training.

Índice

Considerações Iniciais	6
I Capítulo – A formação profissional sob três prismas	8
Formação de Adultos	9
Formação Profissional.....	11
Ciclo Formativo	13
Investimento na Formação	39
Requisitos de uma Certificação.....	42
II Capítulo – Enquadramento Metodológico	46
Estratégias de recolha de dados	46
III Capítulo – Entidade Acolhedora	49
Caracterização da Entidade	49
Estrutura Organizacional.....	50
IV Capítulo – Estágio Curricular.....	56
Enquadramento do Estágio	56
Área de Actuação	57
Objectivos do Estágio Curricular:	57
Tarefas Realizadas	58
Justificação das tarefas sobre a teoria apresentada	63
V Capítulo – Reflexão Crítica	66
Considerações Finais	69
Referências Bibliográficas	70
ANEXOS	72

Considerações Iniciais

O relatório de estágio tem o intuito de apresentar e analisar o estágio curricular desenvolvido no departamento de formação da entidade TÜV Rheinland Portugal que é líder em prestação de serviços de inspecções e certificações de sistemas de gestão e produtos, não sendo a formação profissional a sua principal área de negócio. Porém, este aspecto não interfere no desenvolvimento de qualidade no processo formativo.

Segundo Cardim (2009) o relatório de estágio incide *“na análise das actividades desenvolvidas e dos seus aspectos técnicos, mais relevantes, observados ou estudados. O relatório de estágio tem, também, um carácter global ao incidir na própria caracterização do estágio.”*

Desta forma as tarefas realizadas foram descritas e analisadas à luz do quadro teórico que de seguida será apresentado.

Posto isto, o presente relatório é dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo pretende efectuar o enquadramento teórico das tarefas realizadas ao longo do estágio curricular, tarefas essas que estiveram na sua maioria relacionadas com a formação intra-empresas. Dentro deste capítulo foi feito um enquadramento sobre a formação de adultos e mais concretamente sobre a formação profissional, tendo sido esta a realidade na qual foi desenvolvido o estágio curricular. Tendo em conta o título do capítulo - A formação profissional sob três prismas – o ciclo formativo, o investimento na formação e os requisitos de uma certificação, foram considerados os três prismas a serem estudados por estarem relacionados com as tarefas que foram desenvolvidas.

No ciclo formativo são apresentadas todas as fases, apesar das tarefas realizadas terem incidido sobre duas fases do ciclo formativo: concepção do plano formativo e execução do mesmo. Porém, é importante compreender todas as fases, para saber qual a importância de cada uma e apesar de nem todas terem sido contempladas nas tarefas realizadas, estavam subjacentes ao processo. O investimento na formação, também foi um tema considerado para o presente relatório, por através do estágio curricular ter sido possível verificar a importância que este tem na tomada de decisões sobre a formação. Por último, os requisitos de uma certificação pelas tarefas realizadas terem como base estes mesmos requisitos, por a TÜV Rheinland Portugal ser uma entidade acreditada

pela DGERT – Direcção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho, a aguardar a notificação para ser feita a transição para uma entidade certificada.

No segundo capítulo é realizado o enquadramento metodológico, quanto às metodologias utilizadas para o conhecimento mais aprofundado sobre a entidade acolhedora.

O terceiro capítulo pretende fazer o enquadramento sobre a entidade acolhedora, através da sua caracterização e apresentação da estrutura organizacional.

O quarto capítulo incide sobre o estágio curricular, fazendo o seu enquadramento através da descrição da área de actuação, objectivos e tarefas realizadas. É também feita a articulação feita entre as tarefas realizadas em contexto real com o enquadramento teórico apresentado.

Por último, o quinto capítulo pretende reflectir de forma crítica sobre este momento de aprendizagem, analisar os pontos fortes, os pontos fracos e a mais-valia da concretização do estágio curricular para um licenciado em Ciências da Educação.

I Capítulo – A formação profissional sob três prismas

O presente capítulo tem como objectivo enquadrar teoricamente as tarefas realizadas ao longo do estágio curricular. Os cinco temas abordados são:

1. Formação de Adultos
2. Formação Profissional
3. Ciclo formativo;
4. Investimento em Formação;
5. Impactos de uma certificação.

A temática de Formação de Adultos é a base do trabalho desenvolvido e como tal, é importante fazer uma abordagem, ainda que breve, sobre o tema. De seguida, tendo em conta que a formação profissional é a base do estágio curricular realizado, o segundo tema tem como objectivo enquadrar teoricamente a formação profissional. Através deste enquadramento, são apresentados os três prismas da formação profissional considerados pela autora do presente relatório, tendo por base as tarefas desenvolvidas no estágio curricular. Assim sendo, o terceiro tema tem como objectivo apresentar o ciclo formativo e as diferentes fases e também a sua importância para realizar projectos e acções de formação.

O quarto tema pretende abordar o investimento na formação, bem como se a formação poderá ser vista como um “negócio”. Isto é, investimento por a formação qualificar o ser humano e capacitá-lo de novas competências. A formação como um “negócio”, por a sociedade actual ser cada vez mais competitiva e a formação uma área das ciências sociais que deverá ser realizada com uma qualidade de excelência.

Quanto ao quinta tema, está relacionado com o terceiro tema, no sentido em que para uma entidade formadora ser certificada e a sua qualidade ser reconhecida deverá obedecer a uma série de requisitos para poder manter a sua certificação. Esses mesmos requisitos passam pelas várias fases do ciclo formativo. No caso português, a entidade reguladora é a DGERT – Direcção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho.

Formação de Adultos

O conceito de formação de adultos é um conceito que se relaciona com a aprendizagem ao longo da vida. Neste sentido, *“Concebendo a educação como um processo largo e multiforme que se confunde com o processo de vida de cada indivíduo, torna-se evidente que sempre existiu formação de adultos.”* (Canário, 2008, p.11). Assim sendo, apesar da formação de adultos ter surgido após a Revolução Francesa, durante o século XIX e na primeira metade do século XX, este domínio sempre existiu, no sentido que durante a vida vão sempre ocorrendo novas aprendizagens.

Quanto ao conceito de formação de adultos, ao longo dos anos, verificou-se a distinção entre educação de adultos e formação de adultos. Para a autora, Marie-Christine Josso (2005) educação *“é a acção de uma sociedade, tal como ela é pensada pelas instâncias políticas. (...) A educação é essencialmente dependente das políticas”* (p.116), isto é, a educação é regida por uma série de políticas que são necessárias à regulação da sociedade e, por outro lado, facilita a adaptação das pessoas à evolução desta mesma sociedade. Quanto ao conceito de formação, a mesma autora, indica que formar é acompanhar o formando, o aprendente, nas suas problemáticas de formação, no seu dia-a-dia, na sua aprendizagem ao longo da vida, tendo em conta as suas experiências já adquiridas.¹

Tendo em conta estes dois conceitos apresentados a educação de adultos está relacionada com o saber viver em sociedade enquanto que a formação de adultos prende-se com a compreensão e aquisição das competências que vão sendo adquiridas ao longo da vida.

A formação de adultos é *“um campo diverso de práticas educativas”* (Canário, 2008, p. 13) e, desde os anos 60, é possível estruturar quatro subconjuntos de práticas educativas:

1. Alfabetização;
2. Formação Profissional;
3. Animação sociocultural;
4. Desenvolvimento local.

¹ Ao longo do presente relatório, será utilizado o conceito – formação de adultos.

O primeiro pólo é interpretado como sendo uma segunda oportunidade dos adultos aprenderem. Isto é, é um processo direccionado para adultos iletrados ou com pouca escolaridade e que na fase adulta podem aprender os saberes básicos. A alfabetização de adultos é um processo muito importante, no sentido, em que os seus resultados se podem reflectir num curto prazo de tempo na sociedade.

O segundo pólo, (a base do presente relatório), é também muito importante para o desenvolvimento de uma sociedade, no sentido em que, qualifica e requalifica os adultos que estão no activo ou que pretendem integrar o mercado de trabalho. Deste modo, através de pessoas mais qualificadas, o mercado de trabalho torna-se mais competitivo e a sociedade em geral mais ágil, intelectualmente falando.

O terceiro pólo está relacionado com uma estratégia de intervenção social em contextos empobrecidos e socialmente deprimidos, como por exemplo, bairros sociais, comunidades rurais, entre outros campos problemáticos. Tem como objectivo, através da animação sociocultural, ocupar os tempos livres das pessoas que habitam nestes espaços, de modo a transmitir-lhes cultura e saberes necessários para o dia-a-dia.

Por último, mas não menos importante, o desenvolvimento local, é o polo que incide a sua atenção à escala local e pretende, através de actividades de participação directa de vários actores locais, promover e valorizar o potencial de cada localidade.

Posto isto, é possível constatar que a formação de adultos é um conceito que incide sobre vários campos de uma sociedade que se cada um destes pólos forem verdadeiramente trabalhados, é possível tornar a formação de adultos um campo cada vez mais presente na sociedade, podendo fazer a diferença, devido ao que já foi referido anteriormente, de ser possível através da formação de adultos tornar a sociedade com uma maior tomada de consciência.

Formação Profissional

“Apesar dos avanços da formação profissional, nos sistemas de educação e formação, este pólo ainda tem uma conotação negativa.” (Canário, 2000, p. 111), pois existe uma segmentação da formação profissional, entre:

- Mundo da Educação Formal;
- Mundo do Trabalho.

De facto, existem diferenças entre uma forma e outra. A questão é que essa diferenciação tem uma conotação negativa, por se considerar que a educação formal é uma via nobre de estudos longos, enquanto a formação profissional no mundo do trabalho visa à aquisição e desenvolvimento de saberes num curto espaço de tempo conducente ao exercício de uma profissão sem a atribuição de nenhum grau académico.

Seguindo esta linha de pensamento, a formação no mundo do trabalho, no último século nomeadamente, a formação profissional foi vista como a resposta para as adversidades que os adultos sentiam. Neste sentido, através da formação profissional era possível obterem um maior nível de qualificação e mais poder de escolha e decisão na sociedade e, por sua vez, no mercado de trabalho.

De facto, a formação potencia vários benefícios nos indivíduos tanto ao nível pessoal, social e profissional. Tendo em conta esta realidade, a formação potencia o crescimento pessoal e profissional. Quanto à formação em contextos de trabalho, esta foi adaptada, pois a “forma escolar” (Canário, 2008, p. 43) direccionada para a qualificação de trabalhadores foi reconhecida como sendo ineficaz. Assim sendo, as novas formas de organizar os processos formativos em contexto de trabalho apelaram a novos saberes (Canário, 2008, p. 44):

- Saber trabalhar em equipa;
- Integrar a formação à escala da organização;
- Pensar nas estratégias atempadamente.

Através destes novos saberes existe uma maior integração por parte do trabalhador na entidade e fá-lo ter o sentimento de pertença a essa mesma entidade. Desta forma, a

formação é igualmente vista como uma componente essencial da gestão e mobilização dos recursos humanos dentro de uma organização.

Existe a formação inter-empresas e intra-empresas (Cardim, 2009). A primeira significa uma acção de formação frequentada por várias pessoas de diversas origens empresariais. A segunda é direccionada para um grupo de trabalhadores da mesma entidade e a acção de formação tem como finalidade desenvolver nos formandos mais conhecimentos sobre o tema a abordar no curso para que possam aumentar a sua produtividade no seu local de trabalho.

Existe formação inicial e formação contínua ou “aperfeiçoamento profissional dos activos”. Na formação profissional, a formação inicial é entendida como a formação que o individuo recebe para dar início a uma nova actividade, esteja esta enquadrada numa entidade ou a título particular. A formação inicial enquadrada numa entidade verifica-se quando existe um recrutamento de um elevado número de trabalhadores e uma das técnicas que pode ser utilizada é a de “iniciação” ou de “integração” na entidade (Cardim, 2009, p. 4). Por outro lado a formação contínua é desenvolvida no decorrer de uma profissão, através da reciclagem de saberes e aperfeiçoamento de competências.

Ciclo Formativo

O ciclo formativo representa todas as fases da formação, desde o seu diagnóstico à sua avaliação. É muito importante que este seja seguido para que a qualificação dos trabalhadores seja acompanhada e sejam dadas respostas aos problemas identificados em tempo útil. O ciclo formativo é composto por cinco dimensões:

1. Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF)
2. Planeamento da Actividade Formativa;
3. Concepção do Plano Formativo;
4. Execução do Plano Formativo;
5. Avaliação da Formação.

Tendo em conta as cinco dimensões apresentadas *“A formação aparece como o instrumento, por excelência, facilitador do processo de mudança, contribuindo de forma determinante para o desenvolvimento de novas competências organizacionais, definidas como o novo paradigma.”* (AAVV, 2007, p. 11) Isto é, através do ciclo formativo e da formação é possível existir uma mudança organizacional positiva de forma a melhorar o seu desempenho.

Na sociedade actual, o peso da formação tem vindo a aumentar na vida das organizações e dos seus trabalhadores, bem como a título individual. O ciclo formativo aparece com domínios de intervenção apresentados anteriormente que apoiam o plano estratégico de uma entidade, no sentido de colmatar os problemas ou de atingir novas metas e, por isso, todas as fases do ciclo formativo são importante e poderão ser realizadas separadamente ou de uma só vez.

De forma sucinta, na primeira fase é possível detectar quais os problemas ou metas que se pretende atingir através da formação, pois as acções de formação poderão ser apenas uma das medidas a adoptar. Na segunda fase, elabora-se o plano de formação, a estratégia formativa e forma de actuar. Na terceira fase prepara-se tudo o que é necessário (instrumentos, logística, entre outros) para a realização eficaz do plano. Na quarta fase, é a operacionalização do plano, pois coloca-se em acção o que foi pensado. Por último, a avaliação é um momento chave da formação onde, por exemplo, são elaborados os balanços da actividade formativa, reflexões sobre a mesma, uma análise

SWOT e onde é possível prospectar novos caminhos e iniciar um novo ciclo formativo.

De seguida cada fase do ciclo formativo será definida e apresentada de forma detalhada, o que possibilita uma melhor compreensão sobre a importância de cada uma das fases.

1. Diagnósticos das Necessidades de Formação

A necessidade de formação, resulta e será solucionada após a interacção entre os vários actores interessados no processo. Desta forma pragmática, é possível constatar a dimensão social da necessidade, através da existência de um acordo entre todos os participantes e uma dimensão operacional, no sentido em que é necessário organizar uma acção de formação para colmatar a necessidade identificada.

Existem três fases que, consoante a optimização da sua organização, farão com que o diagnóstico de necessidades seja realizado de uma forma eficaz. Essas três fases são:

1. Actores;
2. Metodologias;
3. Execução da acção de formação.

A necessidade de formação não surge por si só, mas sim por factores que induzem à mesma. Alain Meignant (1999) referiu seis factores que influenciam na origem das necessidades de formação. Esses factores estão relacionados com o ambiente externo e interno da entidade. Externo através das exigências dos clientes, das estratégias dos concorrentes e de novas técnicas que surgem no mercado. O ambiente interno influencia na origem de uma nova necessidade através da análise da realidade da própria entidade. A política social da entidade, sendo também um desses factores, relaciona-se com os ambientes externo e interno tendo em conta que os seus princípios podem contribuir para a entidade se adaptar às suas envolventes externas e internas. Os projectos futuros da entidade também influenciam no sentido em que ao definir a estratégia de actuação no futuro é possível identificar novas necessidades.

As expectativas dos trabalhadores podem contribuir para a origem de novas necessidades ao serem auscultadas. O seu diagnóstico deve ser contextualizado nas áreas de negócio da entidade. O sexto factor indicado pelo autor refere-se à oferta formativa ou seja, caso seja uma oferta formativa financiada trará lucros quase imediatos para a entidade sendo criada uma necessidade de formação que poderá não ser prioritária.

Posto isto, é possível constatar que as necessidades de formação podem surgir de várias formas e todas elas devem ser analisadas de forma rigorosa e precisa, envolvendo todos os actores.

É importante uma definição precisa sobre o posto de trabalho e saber quais as exigências das funções actuais e futuras e o ponto de vista dos trabalhadores.

A metodologia que é utilizada para identificar as necessidades de formação, como foi referido anteriormente, é também muito importante. Segundo Alain Meignant (1999) existem algumas características principais para que uma metodologia seja eficaz:

- 1) Envolver todos os interessados;
- 2) Adaptar ao objectivo da formação;
- 3) Eficiente, isto é, obter o melhor resultado ao mínimo custo.

Quanto aos métodos adoptados, estes podem ser agrupados em três grandes categorias (Meignant, 1999):

1. Necessidades de competência da organização;
2. Expectativas dos indivíduos e dos grupos;
3. Mudança organizacional.

Os métodos a utilizar quanto à primeira categoria prendem-se com a análise das competências exigidas para um posto de trabalho, da análise do desempenho dos trabalhadores, do estudo das necessidades ligadas a um novo emprego e do estudo da satisfação do cliente. Juntando a estes métodos existe o método matricial que consiste em cruzar as características de uma função com as características dos trabalhos. Por fim, existe também o método por verificação de hipóteses que é aplicado a trabalhadores que devem aperfeiçoar o desempenho das suas funções.

Quanto à segunda categoria que se prende com as expectativas dos actores envolvidos podem-se efectuar questionários e entrevistas, grupos participativos e balanços de competências de modo a apurar as suas expectativas.

Em relação à terceira e última categoria onde se trata da mudança organizacional as metodologias prendem-se com a sensibilização do aperfeiçoamento intelectual dos trabalhadores através da formação como lugar de expressão de novas necessidades. Utiliza-se também para esta categoria a formação em exercício com o intuito de detectar necessidades que não surgem *à priori*.

Segundo AAVV (2007) a definição e apresentação de estratégias bem como de instrumentos podem ser utilizados para cada fase do ciclo formativo.

“Realizar um DNF (Diagnóstico de Necessidades de Formação) é fazer uma análise detalhada de determinado contexto de modo a conseguir que qualquer tipo de formação ou experiência de aprendizagem preparadas posteriormente, sejam adequadas à organização e ao público em questão, capazes de provocar mudanças, de potenciar/melhorar performances individuais e ou de grupo. (...) Pretende-se que após um DNF correctamente conduzido e realizado, a formação daí resultando contribua para a melhoria do desempenho no sentido dos objectivos organizacionais.” (AAVV, 2007, p. 11)

Qualquer diagnóstico que seja feito, tem como objectivo identificar problemas que prejudicam a produtividade ou afectam o alcance de objectivos. Alerta também para o facto de um problema ter mais do que uma causa. Como tal, o diagnóstico deverá compreender todos os factos que contribuem para a existência desse problema em análise, para que seja mais fácil a apresentação de uma solução, que poderá ser através da formação ou não, pois a formação não é uma solução em si mesma. O diagnóstico poderá ter duas vertentes: um diagnóstico do problema real, que está acontecer no momento ou ser um “diagnóstico de tipo prospectivo” ou seja antever possíveis cenários. Posto isto, os objectivos estratégicos a definir têm por base estes dois tipos de diagnóstico: o real e o prospectivo. Como já foi referido anteriormente, as necessidades detectadas através dos dois diagnósticos podem ser colmatadas através da formação. Porém, nem todas as necessidades são de fácil resolução, pelo que a formação poderá ser apenas uma das medidas. Assim, “A formação, raramente por si só, resolve problemas organizacionais ou departamentais.” (AAVV, 2007, p. 11).

A realização de um diagnóstico de necessidades de formação requer, além da recolha de informação, uma análise sobre a mesma. A incerteza surge ao analisar os problemas identificados e nas soluções disponíveis para os resolver.

O AAVV (2007) apresenta-nos um modelo que poderá ser utilizado, o Modelo da Discrepância, que se define por três fases:

1. Definição de objectivos (Identificar a situação ideal);
2. Medição de desempenho (Identificar a situação real);

3. Identificação da discrepância (Ordenar as diferenças entre a situação ideal e a real).

Existem também outras formas de recolha de informação, como:

1. Observação de campo;
2. Análise e descrição de funções;
3. Questionários;
4. Entrevistas;
5. Entrevistas de grupo;
6. Pesquisa documental (documentos de controlo interno e documentos estratégicos);
7. Avaliação de desempenho

2. Planeamento da Actividade Formativa

O planeamento da Actividade Formativa corresponde à segunda fase do ciclo formativo e é nesta fase que é feita a organização dos resultados obtidos no diagnóstico de necessidades de formação, bem como a análise das propostas apresentadas para colmatar os problemas identificados.

No planeamento da actividade formativa, o plano de formação *“é o instrumento onde se precisam os objectivos e as actividades de formação a desenvolver num dado prazo. (...) O plano é, assim, a tradução operacional das escolhas da gestão. É operacional porque diz respeito à acção a adoptar e porque integra a afectação de certos recursos a despende (...)”* (Cardim, 2009, p. 81)

Nesta fase são definidos todos os passos que se pretendem realizar, tendo em conta o diagnóstico das necessidades de formação dos trabalhadores. Quanto ao grau de formalização, varia consoante a política de formação e a dimensão da entidade. Segundo Cardim (2009), o plano de formação só é justificado em empresas de média ou grande dimensão, por ser um instrumento que transmite informações para o departamento de formação que, por sua vez, ao ter acesso a essa informação, é estimulado para que se possam definir os objectivos que se pretendem alcançar e, assim sendo, leva a tomadas de decisão. Consequentemente, sistematiza as actividades que se pretendem concretizar e, nesse sentido, é um instrumento que orienta o trabalho que deve ser realizado, sendo esse o propósito de um plano de formação.

No caso das empresas de pequena dimensão, em que a sua estrutura não permite a realização de um plano sistemático e de longa duração, poder-se-á preparar as acções de formação através de um *“esquema orientador”* (Cardim, 2009) que apresenta a listagem das acções de formação que se pretende realizar de uma forma mais flexível.

Subjacente à elaboração do plano de formação, encontra-se a política de formação de cada organização. Esta refere-se às seguintes questões (Barata, J. e Alves, S., 2005, p. 83):

- Porquê formar? – Definem-se as razões que justificam a formação;
- Quem formar? – Define-se o público-alvo;
- Para quê formar? – Prospectiva da mudança que se pretende que ocorra.

A elaboração de um plano de formação, tanto o plano mais complexo como o mais simples e independentemente da dimensão da entidade, é um instrumento que é integrado na estratégia para a obtenção dos resultados a que a organização se propôs.

Assim, *“A definição de estratégia implica (...) um processo de tomada de decisão que acaba na análise das relações entre os custos de cada alternativa e os resultados esperados – relação custo-benefício.”* (Cardim, 2009, p. 85) No caso da formação, implica definir prioridades e verificar quais as necessidades mais urgentes a colmatar, através de um baixo custo, mas mantendo a qualidade pedagógica.

Ao elaborar o plano de formação, definem-se quais os conteúdos e actividades a realizar. Neste sentido, um plano de formação pode integrar vários tipos de actividade. Além das tradicionais acções de formação, deve incluir outro tipo de actividades e aspectos que também são relevantes para o desenvolvimento da actividade formativa. Nesta linha de ideias, *“Podem integrar-se no plano: seminários, encontros de quadros, painéis, visitas, estágios, tutoria e, mesmo, actividades de grupos de estudo e desenvolvimento de projectos, apoiados de diversas formas. Para o desenvolvimento do pessoal, cada organização deve criar as respostas mais indicadas às suas necessidades e mais ajustadas às suas condições de trabalho.”* (Cardim, 2009, p. 81) O plano de formação deve ser realizado à medida da organização, tendo em atenção as necessidades formativas identificadas, bem como as condições que dispõem para a resolução das mesmas.

É possível fazer o aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores através de outras formas de formação com potencial, pois *“A remissão da actividade formativa à simples execução de cursos é uma visão redutora que limita a eficácia da formação. Esta deve ser entendida como um instrumento de desenvolvimento global, podendo recorrer a formas diferenciadas de actuação.”* (Cardim, 2009, p. 82) Posto isto, a formação não deve ficar cingida a cursos planeados de forma estrutural e formal, mas deve sim explorar outros caminhos pelos quais a aprendizagem é possível e igualmente efectiva.

Resumindo, as etapas do plano de formação são as seguintes:

1. Definição da política de formação;
2. Análise da situação inicial;
3. Análise das funções e actividades profissionais;

4. Análise das necessidades de formação;
5. Especificação dos objectivos;
6. Selecção e elaboração dos suportes didácticos;
7. Avaliação do plano de formação.

(Barata, J. e Alves, S., 2005, p. 83)

Os instrumentos que devem constar no plano de formação são os seguintes:

- Destinatários
- Área de intervenção
- Modalidade de formação
- Objectivos gerais
- Cronograma
- Orçamento

(AAVV, 2007, p. 64)

A elaboração de um plano de formação deve ser feito pelo gestor de processo e é necessário ter em conta a intencionalidade formativa desse mesmo plano, isto é quais os resultados que se pretendem alcançar com o desenvolvimento das actividades formativas que constam do plano de formação.

Existem três níveis de intencionalidade formativa (AAVV, 2007):

- Nível de funcionamento do “negócio” – Neste nível os objectivos atribuídos à formação designam-se por objectivos de impacto, estão relacionados com os efeitos que são produzidos pelo plano de formação no funcionamento da entidade, em termos do retorno do investimento que foi feito na formação dos trabalhadores.
- Nível das competências – Este nível diz respeito aos objectivos profissionais, são os objectivos essenciais a seguir em todo o processo de formação. Este nível é fulcral para o funcionamento do plano de formação em termos de qualidade pedagógica, pois é através do investimento feito nas competências dos trabalhadores que se pode esperar melhores resultados.
- Nível da Aquisição de Conhecimentos – Este nível refere-se às transformações que foram feitas no trabalhador através do contributo da acção de formação. Estão presentes dois elementos fulcrais que facilitam na “transferência do

adquirido para a situação profissional” (AAVV, 2007) ou seja, que facilitam que a aprendizagem seja realizada, tais como:

1. Acreditar numa mudança positiva no posto de trabalho, isto é, ter um prognóstico favorável;
2. O trabalhador ser autoconfiante para poder colocar em prático o que foi aprendido e desde modo transformar situações de trabalho.

Quanto aos conhecimentos que devem ser adquiridos, saber-fazer e comportamentais, devem ser definidos no início, através da definição dos objectivos pedagógicos, transformando-os em objectivos operatórios.

Internacionalmente foi reconhecida a importância da elaboração de objectivos SMART para o planeamento formativo, designadamente:

- **Specific** – Definir precisamente o que se pretende;
- **Measurable** – Objectivar a avaliação da sua abrangência;
- **Agreed** – Tomar conhecimento de quem tem de assumir o objectivo;
- **Realistic** – Objectivar de forma realista;
- **Timed** – Determinar de um prazo;

3. *Concepção do Plano Formativo*

A terceira fase do ciclo formativo corresponde à operacionalização do que foi definido no plano de formação. Nesta fase as funções a desempenhar prendem-se com (AAVV, 2007):

- Definir competências e objectivos pedagógicos;
- Definição dos conteúdos e saberes, bem como a sua duração e sequência;
- Conceber e identificar as metodologias a serem utilizadas para a concretização do que foi planeado;
- Elaborar e adquirir os recursos didácticos;
- Definir a forma de avaliação dos conteúdos;

Estas tarefas devem ser elaborados pelo gestor de formação e/ou formador da acção de formação. Mais à frente abordaremos cada uma destas tarefas.

A concepção do plano formativo requer a definição de soluções formativas que variam consoante as necessidades identificadas na primeira fase e que, na segunda fase, foram planeadas como deveriam ser colmatadas. Assim sendo, como já foi referido anteriormente, esta terceira está relacionada com o “pôr em prática” o que foi decidido.

Quanto às soluções a desenvolver, estas podem estar focalizadas na qualificação dos trabalhadores ou nas exigências da organização. As soluções prendem-se com o tipo de formação que se pretende desenvolver, de curta/média/longa duração, se se pretende antecipar problemas de futuro ou resolver problemas do momento. Segundo AAVV (2007) existem quatro tipos de soluções:

1. Soluções Padronizadas: De carácter preventivo de médio/longo prazo e estão relacionadas com a visão de futuro sobre as necessidades internas da entidade. A aplicação das competências adquiridas vai sendo feita durante algum tempo e não de forma imediata.
2. Soluções Convencionais: Trata-se de formações de carácter “*standard*” e não são adaptadas à realidade da entidade, pois as acções de formação caracterizam-se por ser de curta duração e desenvolvem capacidades individuais que resultam na resolução de problemas pontuais. Não é realizado um pré-diagnóstico para ter em conta o nível de conhecimento dos formandos, sendo realizado nos primeiros

momentos da formação o diagnóstico, decorrendo daí uma nova reformulação do que foi planeado.

3. Soluções Estratégicas: Estas soluções caracterizam-se por serem elementos reactivos e antecipatórios, mas de curta duração. Têm duas funcionalidades diferentes – resolução de problemas no imediato e antecipação de desafios que estejam previstos no futuro através da qualificação dos seus trabalhadores. O seu planeamento é flexível e tem em conta o ambiente interno e externo da entidade. Pela sua própria natureza – estratégia, tem em conta as necessidades de formação imediatas e futuras.
4. Soluções Operacionais: Caracterizam-se por terem uma abordagem reactiva e solucionar problemas pontuais. Pretendem a melhoria do desempenho organizacional, tendo em conta a: produtividade, a qualidade, a optimização de desempenho, ou seja através do desenvolvimento das capacidades individuais pretende-se contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. Caracterizam-se por ser de curta duração.

As formas de acção formativa são as diversas maneiras existentes para desenvolver a formação. De seguida são apresentadas algumas formas de implementar o que foi planeado:

- Curso: Entende-se por curso, um determinado programa sobre um tema que foi desenhado, definidos os conteúdos, objectivos, público-alvo e duração. Poderá ser de curta/média/longa duração.
- Acções de Formação: “ (...) Actividades de carácter informativo, formativo ou mesmo educativo, desenvolvidas em ambientes especificamente formativo-educativo (...) a benefício de um grupo de formandos, com orientação de um ou mais formadores, segundo um programa de trabalho/conteúdos predefinido e em função de certos objectivos propostos ao grupo.” (Cardim, 2009, p. 106) As acções de formação são a forma de acção formativa mais comum, que se caracteriza por ser formal e se reger por uma série de elementos pré-definidos.

No final da frequência de uma acção de formação é emitido um certificado. Podem existir várias acções de formação no mesmo curso.

- Seminário: Análise de um determinado tema por um grupo de participantes, sob a direcção de um orientador.
- Simpósio: Análise de um determinado tema, com a apresentação de diversos aspectos relacionados com o tema e com a abordagem de 2 a 5 peritos qualificados. Estes apresentam os diferentes aspectos, com a orientação de um moderador, seguindo-se de um debate com a intervenção dos participantes. Nesse momento, os especialistas respondem às questões dos participantes sem discutirem entre si.
- Painel: Tem como objectivo a análise de um tema polémico, com a participação de 3 a 6 especialistas, apresentando visões diferentes, discutido perante um auditório e orientados por um moderador. No painel, as pessoas que assistem não podem participar.
- Conferência/Encontro: Tem como objectivo a troca de informação, discussão, cooperação e procura de soluções para os temas em discussão. O encontro pode ser feito com um grande número de participantes com diferentes perspectivas sobre o tema, mas com experiência idêntica no campo em análise.

Existem outras formas de intervenção formativa, que de seguida serão apresentadas:

- Estágios – Integração de um individuo num ambiente empresarial tendo em vista a sua evolução enquanto profissional, complementando a sua formação;
- *Outdoor* – *Outdoor* é uma forma de intervenção formativa activa e direccionada para o desenvolvimento de competências ao nível da liderança, comunicação, planeamento, tomada de decisões, criatividade, desenvolvimento de trabalho em equipa, na área comportamental e de gestão de stress, tempo e de equipas;
- Formação-Acção – Visa complementar uma acção de formação convencional, com a aplicabilidade do que é transmitido, no local de trabalho sob orientação de

um profissional. Isto é, os trabalhadores têm uma formação de base teórica, mas posteriormente é complementada com uma acção prática, em que é aplicado em contexto de trabalho, sendo de carácter personalizável.

- Formação a Distância e E-Learning – Este tipo de formação inclui-se, exclusivamente, na educação de adultos com maturidade e conhecimentos básicos de leitura e escrita que lhes permite o estudo individualizado sem a presença física e constante do tutor.
- Projectos Pedagógicos/Equipas de Estudo – Assenta no desenvolvimento de um trabalho, sobre um tema ou problema relevante para os formandos, relacionando-se com a sua actividade profissional. A formação é desenvolvida tendo por base a escolha do tema e a definição dos objectivos. É dado um enfoque especial ao papel do monitor/orientador.
- Assessment Centers ou Centros de Desenvolvimento de Quadros – Esta forma de intervenção destina-se a avaliar e a desenvolver novas capacidades nos trabalhadores, num local reservado na entidade, que tem de estar devidamente preparado. Os objectivos destes centros de desenvolvimento são: a realização de uma auto-avaliação, o planeamento de carreiras e o desenvolvimento das actividades de desempenho.

Objectivos Pedagógicos

A elaboração correcta dos objectivos pedagógicos é muito importante, pois estes são os “pilares de qualquer acção de formação”. (AAVV, 2007) Através da correcta definição de objectivos decorre a correcta avaliação dos conteúdos.

Existem três razões para a importância dos objectivos (Mão de Ferro, A., 1999):

- 1) Através de objectivos claramente formulados, é possível a selecção de métodos, meios e conteúdos de forma sólida e assertiva;
- 2) Com os objectivos bem formulados é possível conceber métodos de avaliação correctos;

- 3) Os objectivos correctamente formulados é um meio que os formandos podem utilizar para organizarem esforços para alcançarem esses mesmos objectivos.

Os objectivos pedagógicos têm de ser definidos por verbos operatórios, de modo a que seja possível verificar a aquisição de conhecimentos e seja possível realizar a avaliação do que foi proposto para a formação. Assim sendo, os verbos operatórios dividem-se em três domínios de saber (Mão de Ferro, A. 1999):

- I. Domínio Cognitivo (Saber);
- II. Domínio Operacional (Saber-Fazer);
- III. Domínio Afectivo (Saber-Ser).

O primeiro domínio está relacionado com os conhecimentos transmitidos e com a capacidade cognitiva, o segundo com as capacidades adquiridas para aplicar o que foi aprendido. O último está relacionado com as atitudes que devem ser tomadas perante uma situação que foi exercitada durante a acção de formação.

Ao definirmos os objectivos pedagógicos, estes devem também ser divididos entre objectivos gerais e específicos. (AAVV, 2007)

Objectivos Pedagógicos	
Objectivos Gerais	Objectivos Específicos
Visam as competências a adquirir	Visam competências a desenvolver
- Apresentam os resultados esperados;	- Apresentam comportamentos esperados;
- Os resultados não são directamente observáveis;	- Os resultados devem ser directamente observáveis;
- As capacidades são mais complexas;	- Capacidades mais elementares;
- Situam-se na realização das acções.	- Operacionais.

Quadro 1 – Objectivos Gerais e Específicos

Os objectivos gerais são mais abrangentes e ambíguos e os objectivos específicos delimitam o campo de actuação e de avaliação.

Conteúdos e Saberes

A construção dos conteúdos é uma das fases mais importantes numa intervenção pedagógica. Na sua construção, os conteúdos deverão estar adequados às necessidades da organização. Por sua vez, a sequenciação dos conteúdos deverá ser feita de forma cuidadosa para que a informação esteja organizada de maneira a que facilmente seja compreendida.

Metodologias Pedagógicas

Após estarem identificadas as necessidades a colmatar, os objectivos pedagógicos definidos e os conteúdos construídos, é necessário definir qual a forma que o formador vai colocar em prática na formação. Assim sendo, nesta fase são definidas as *modalidades pedagógicas* que significam a forma como o formador se posiciona na sua actividade formativa, isto é, o formador mais relacionado com o saber, torna o formando um simples espectador. Existem também a modalidade em que existe uma grande interacção entre o formador e os formandos através das actividades realizadas sendo tão absorventes que o saber fica em segundo plano e, por último, a modalidade em os formandos se inter-relacionam directamente com o saber, sendo apoiados e orientados pelo formador, tendo este um papel secundários na actividade formativa.

Os métodos pedagógicos são a forma como a acção de formação vai ser dinamizada e faz a ligação entre formador – saber – formando. Existem quatro tipos de métodos (AAVV, 2007):

1. Expositivo;
2. Interrogativo;
3. Demonstrativo;
4. Activo.

Dentro destes métodos pedagógicos existem várias técnicas que podem ser aplicadas na formação e que são inseridas em três campos: investigação, cooperação e intervenção. No entanto, estes três campos relacionam-se entre si e a formação torna-se mais eficaz caso haja a integração de várias técnicas dos diferentes métodos.

Seguidamente são apresentadas algumas técnicas dos métodos pedagógicos:

- Brainstorming – Estimula a produção de ideias;

- Observação – Actividade que deve ser integrada num projecto mais amplo, tem como objectivo despertar para a obtenção de respostas se se observar o que se pretende;
- Resolução de problemas – Apresentação de uma série de problemas para que se possa apresentar soluções e, desta forma, integrar novas aprendizagens e permitir a transferência e aplicação de novos conhecimentos em situações reais;
- Estudo de Caso – Estudo de situações singulares que permite o confronto com realidades concretas, estimula o desenvolvimento de estratégias para a resolução de problemas e valoriza a cooperação e espírito de iniciativa;
- Visitas de Estudo – Contacto com a realidade estudada. Este tipo de actividade é comum nas formações de qualificação e de longa duração, estando integradas no horário laboral;
- Actividades de Aprendizagem em Grupo – Potenciam a interajuda entre os participantes;
- Debates – Discussões em grupo;
- Role-Play (dramatização) – Reprodução de uma determinada situação que tem como objectivo ser debatida por todos;
- Metodologia de Projecto – Realização de um projecto com uma série de itens a definir.

Recursos Técnico Pedagógicos (RTP)

Os recursos técnico-pedagógicos devem ser integrados com os objectivos definidos, com a forma que foi escolhida para dinamizar a formação e com os formandos, entre outros factores (AAVV, 2007)

Existem vários tipos de recursos:

- Escritos;
- Visuais;
- Escritos e visuais;
- Áudio;
- Audiovisuais;
- Multimédia.

Os recursos técnico-pedagógicos são o instrumento que materializa o que é dinamizado durante a formação. É a base de apoio para o formador. A sua qualidade é aferida através da forma como potencia a formação, adequando-se ao perfil dos formandos e contribuindo para o grau de transferência dos conhecimentos para o contexto real.

Avaliação das Aprendizagens

É nesta fase, que é definida a forma de avaliação das aprendizagens. A estratégia de avaliação permite regular o processo formativo, medir os resultados alcançados e fazer um acompanhamento que resulte numa melhoria contínua.

A avaliação das aprendizagens pode ser contínua ou final. Isto é, pode integrar os vários momentos de aprendizagens ou apenas um único momento em que são avaliados os conhecimentos. Contudo, cada vez mais a avaliação contínua é valorizada, obtendo dessa forma feedback e aplicação de métodos, como, por exemplo:

- Testes escritos e orais/mapas conceptuais – Avaliam os níveis de conhecimento;
- Testes de desempenho, observações, auto-avaliações, simulações – Avaliam os níveis de conhecimento e de competências.

Na última fase do ciclo formativo que se prende com a avaliação da formação esta questão da avaliação das aprendizagens será mais detalhada.

4. Execução do Plano Formativo

Esta é a quarta fase do ciclo formativo e corresponde à fase da organização e implementação de tudo o que foi planeado e preparado. Nesta etapa organizam-se todos os meios necessários para a implementação das acções de formação, isto é, preparação de materiais, cronogramas, logística, recursos humanos, no fundo, tudo o que envolve as acções de formação.

Os procedimentos a ter em conta são:

- Definição do enquadramento da acção (local e cronograma);
- Preparação da divulgação (marketing da formação);
- Garantir os meios logísticos (salas de formação, reprodução e entrega da documentação);
- Recrutamento e selecção de formandos;
- Monitorização da formação;
- Gestão administrativa e gestão da acção de formação no seu todo.

É na execução da acção de formação, que se faz a sua divulgação e contactos comerciais. Após ter sido reunido um número mínimo de inscritos, é feita a sua selecção para integração do curso. A par desta tarefa é necessário fazer o agendamento com os formadores e garantir a sala de formação. É necessário também preparar toda a documentação para entregar aos formandos (dossiers de formandos) e preparar o Dossier Técnico-Pedagógico, onde devem constar uma série de elementos que apoiam na monitorização da acção, como, os planos de sessão, cronogramas e registo de ocorrências (AAVV, 2007).

Na execução do plano formativo, é importante a existência de uma coordenação executiva para que se possa garantir que todas as condições logísticas e recursos didácticos necessários estão garantidos e para que se possa fazer um acompanhamento próximo dos formandos e formadores que participam na acção de formação.

As condições logísticas no local de formação devem ser:

- Instalações sanitárias devidas;
- Existência de um local de fácil acesso para aquisição de bens alimentares;
- Condições ambientais adequadas;

- Condições de higiene e segurança;
- Equipamentos de apoio adequados (computador, videoprojector, flipchart, entre outros)
- Sala de formação com uma área útil mínima por formando = 2m²

(DGERT, 2011)

Estas são as condições mínimas e generalizadas para uma acção de formação com maior componente teórica. No entanto, caso se trate de acções de formação práticas, as condições terão que ser outras, direccionadas para o tipo de formação a desenvolver.

Quanto à monitorização da formação, esta é assegurada pelo formador no sentido em que este é o actor que executa a acção de formação no terreno com os formandos. Por vezes, pode ser o formador a elaborar os conteúdos da formação. Caso não o seja este, deverá ser informado sobre os conteúdos e sobre outros aspectos inerentes à formação, como:

- Como foi realizado o Diagnóstico de Necessidades de Formação e os seus principais resultados;
- Resultados que são expectáveis através da realização do plano de formação;
- Informar sobre as características e necessidades dos formandos para que se possa tomar conhecimento prévio do seu público-alvo e, dessa forma, preparar a dinamização da acção de formação de outro modo;
- Os objectivos gerais e específicos da acção de formação;
- Os conteúdos;
- Cronograma da acção;
- Entrega do manual do formador (este manual tem como objectivo a integração do formador na entidade formadora, bem como dar a conhecer todos os procedimentos a ter e todos os contactos úteis);
- Apresentação do interlocutor de formação (isto é, a pessoa que faz a ligação entre a entidade formadora e o formador).
- Entrega do Dossier Técnico Pedagógico;

O Dossier Técnico-Pedagógico (DTP) é o documento que armazena toda a informação da acção de formação, como será possível compreender no capítulo sobre “Impactos de uma Certificação”.

5. Avaliação da Formação

A avaliação da formação é a última fase do ciclo formativo. É nesta fase que são avaliadas todas as fases do processo formativo, tendo em conta os objectivos estabelecidos. Depois de realizada esta fase é possível iniciar um novo ciclo.

A definição de avaliação na formação tem vários significados dependendo do objectivo que é dada à mesma. A avaliação da formação pode ser uma reflexão crítica onde se verifica se os resultados obtidos foram de encontro aos objectivos definidos inicialmente. Pode ser uma análise da informação recolhida para melhoria da formação, isto é, avaliar a formação que foi realizada melhorando-a. A avaliação pode ser também um instrumento para tomada de decisões. No entanto, ao avaliar a formação devem ser tidas em conta todas estas vertentes da formação, para que dessa forma seja possível contribuir para uma formação de maior qualidade, eficiente e adequada às necessidades.

Quanto ao tipo de avaliação existem vários tipos de avaliação:

- Formativas;
- Sumativas;
- Estruturadas;
- Quantitativas;
- Qualitativas;
- Positivas;
- Formais;
- Participadas;
- Objectivas;
- Subjectivas;
- Diagnóstico

O tipo de formação é seleccionado tendo em conta o contexto ao qual se vai aplicar a avaliação, bem como dos objectivos definidos. Segundo o modelo de avaliação de Donald Kirkpatrick (1998), a avaliação deve existir por três razões que de seguida serão apresentadas:

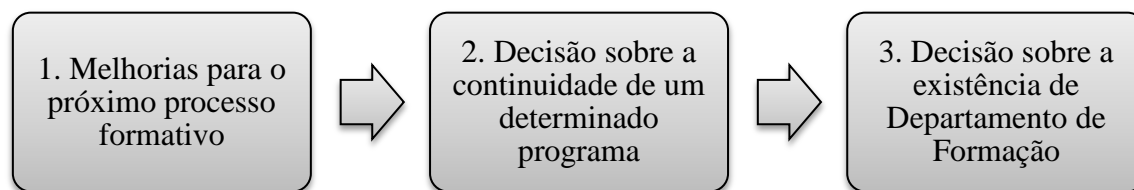


Figura 1 – Razões para a existência da avaliação

Analisando estas três razões, é possível constatar que a avaliação da formação deve existir desde um nível micro ao nível macro. Isto é, a avaliação deve ser realizada tendo em conta os resultados obtidos no terreno com o desenvolvimento do processo formativo (nível micro) e, tendo em conta esses resultados, pode permitir analisar quais as melhorias que podem ser feitas (nível meso) ou se, por sua vez, não existem condições para a continuidade do próprio departamento de formação (nível macro) (Pereira, 1996, cit in. Pedroso, 1992).

Existem alguns autores com teorias que se destacaram sobre modelos de avaliação da formação. Existem várias taxionomias que pretendem enquadrar as diferentes abordagens. De seguida será apresentada a tipologia que têm maior evidência nesta temática, a do autor Donald Kirkpatrick.

- Donald Kirkpatrick, 1959 – 4 níveis de avaliação (AAVV, 2007)

A abordagem do autor supra citado é das mais utilizadas nas entidades formadoras. O seu modelo de avaliação de formação, incide sobre quatro níveis de avaliação:

Nível 1 – Avaliação de Reacção (compreender se os formandos ficaram satisfeitos com a formação);

Nível 2 – Avaliação das Aprendizagens (avaliação sobre aquisição de conhecimentos);

Nível 3 – Avaliação de comportamentos em contexto de trabalho (avaliação sobre o processo de transferência dos conhecimentos adquiridos e na mudança de comportamentos em contexto de trabalho);

Nível 4 – Avaliação de Resultados da Formação – (Avaliação sobre os conhecimentos transferidos para o local de trabalho causaram impacto na organização).

A taxonomia de avaliação apresenta uma sequência lógica relativa ao processo formativo. A primeira fase tenta compreender se os formandos apreciaram a formação em critérios como a prestação do formador, se os conteúdos corresponderam às expectativas, bem como se a documentação entregue estava adequada ao curso, se as instalações eram adequadas e a logística bem organizada, e fazer um levantamento sobre pontos fortes e fracos da acção de formação.

Por exemplo, seminários, *workshops*, ou outras actividades formativas têm como objectivo a transmissão de conhecimentos e procedimentos sobre uma determinada temática sem ter o objectivo de validar os conhecimentos. Nestes casos a avaliação das aprendizagens não se aplica.

O nível 3 pretende compreender se o que os formandos aprenderam colocaram em prática no contexto de trabalho. Esta avaliação de comportamentos em contexto de trabalho tem dois sentidos: compreender se a organização tem abertura para a aplicação de novos procedimentos que à partida, tendo em conta a definição do plano formativo em paralelo com a entidade formadora, são definidos como objectivos da formação e como tal irão existir outros procedimentos. No entanto, a formação pode ser vista apenas como um meio para alcançar a certificação e não como um meio para atingir a qualidade e desempenho dos trabalhadores. Por outro lado, compreender se houve aquisições reais de conhecimentos no sentido em que os formandos aprenderam e como tal conseguem colocar em prática no seu local de trabalho.

Por último, mas não menos importante, a avaliação de impacto pretende avaliar se a formação e os novos procedimentos provenientes da formação causaram algum impacto de melhoria na organização. Esta avaliação pode ser feita através da avaliação de indicadores (por exemplo o aumento da % do volume de vendas).

Conforme são ultrapassados os vários níveis, o processo de avaliação também se torna mais complexo e moroso, mas envolve informação muito importante para o processo de avaliação da formação e nesse sentido iniciar um novo ciclo formativo.

Alain Meignant (1999) partilha da mesma visão que Donald Kirkpatrick, destacando também quatro níveis possíveis de avaliação em que todos os níveis têm o mesmo objectivo:

- 1 – Avaliação de Satisfação;
- 2 – Avaliação Pedagógica;
- 3 – Avaliação de Transferência
- 4 – Avaliação dos efeitos da formação.

Considerações gerais sobre a avaliação

Existem dificuldades na implementação de um modelo de avaliação, devido à panóplia de abordagens de avaliação existentes e por algumas serem complexas. Para serem aplicadas, é importante que o avaliador seja detentor de um conhecimento solidificado da teoria que sustenta a abordagem seleccionada.

Tendo em conta que a avaliação da formação tem o seu carácter subjectivo, esta é uma das dificuldades sentidas ao implementar um dispositivo de avaliação. Associada a esta subjectividade encontra-se a busca por um método preciso e científico que envolve sistemas de medição complexos, o que pode provocar desânimo nos seus beneficiários durante a implementação do modelo de avaliação. O fraco envolvimento dos actores também contribui para as dificuldades na recolha dos resultados. Esta situação pode ocorrer caso os objectivos de avaliação não estejam definidos correctamente desde início. Pode igualmente contribuir o facto de, no momento do tratamento dos dados, se verificar que não tem significado para a avaliação. Podem também serem recolhidos dados que não são consistentes, colocando em causa todo o processo avaliativo. Posto isto, é importante a existência de uma “cultura avaliativa” na organização para que os actores possam ser envolvidos mais facilmente, como sendo uma prática corrente e por outro lado o processo de avaliação ser sustentável, pela existência dessa “cultura avaliativa” e por isso mesmo estarem definidos os objectivos e a partir daí a recolha de dados e posterior tratamento dos resultados seja eficaz e possa ir de encontro ao que se estava estipulado. (IQF, 2006)

O papel do avaliador é fundamental no processo de avaliação. O avaliador pode ser um elemento fulcral no contorno das dificuldades apresentadas. Pode existir um ou vários

avaliadores durante o mesmo processo. Estes devem ser sempre rigorosos, terem sentido ético e serem isentos durante o processo de avaliação.

O avaliador poderá ser parceiro na construção do projecto de avaliação, desde que em simultâneo consiga ser isento para que não influencie em nenhum dos aspectos do que se pretende avaliar. Este poderá ser interno ou externo à organização. Sendo um actor interno, terá uma maior confiança com os restantes actores e, nesse sentido, ser um factor facilitador na recolha de dados. Por outro lado, ao ser um avaliador externo é mais fácil manter a isenção durante todo o processo de avaliação. (IQF, 2006)

É também importante referir quais as finalidades da avaliação da formação:

- Regular a formação;
- Motivar para a aprendizagem ao longo da vida;
- Orientar e Seleccionar os indivíduos para um caminho profissional adequado às suas características;
- Certificar indivíduos para a existência de uma formação válida;

Ao realizar a avaliação da formação existem elementos essenciais para o seu correcto funcionamento, como a definição de critérios, isto é, padrões de orientação sobre o que se pretende atingir. É essencial seleccionar indicadores que permitam a observação se o critério definido foi atingido e ter um instrumento de avaliação bem construído que permita a recolha da informação e, por sua vez, a posterior análise sobre os dados recolhidos através de critérios e indicadores.

Os critérios da avaliação da formação estão relacionados com a:

- Pertinência que a acção de formação teve, ou seja, se os objectivos definidos para a realização da acção de formação foram de encontro às necessidades formativas;
- Coerência entre as características do processo formativo e os objectivos de formação;
- Eficácia da formação, isto é, se os resultados alcançados eram os esperados;
- Eficiência da formação, na medida em que os recursos que foram utilizados justificam os resultados obtidos, estando esta questão com o custo que está inerente ao processo formativo;
- Utilidade da formação, pois pretende-se verificar se através dos resultados que foram obtidos, os mesmos corresponderam às necessidades diagnosticadas, ou seja,

se de facto a formação contribuiu para colmatar as carências que tinham sido identificadas, ou se, por sua vez, é necessário outro tipo de intervenção;

- Oportunidade de realização da formação, ao ter-se em linha de conta se, quando é tomada a decisão para a realização das acções de formação, esta é feita quando é necessária, ou se existe um desfasamento de tempo entre as necessidades diagnosticadas e a tomada de decisão para as colmatar. Caso esse desfasamento seja grande, as necessidades podem ser outras e a acção de formação já não se enquadrar. (IQF, 2006)

Em jeito de conclusão o ciclo formativo integra as várias fases para o desenvolvimento de uma formação. Primeiramente o ciclo formativo realiza o levantamento das necessidades e posteriormente o diagnóstico. Nesta fase são identificadas as razões para a realização de acções de formação ou de outra modalidade formativa. Após as necessidades estarem identificadas e priorizadas deverá ser feito um planeamento da actividade formativa em que são definidos e contemplados todos os aspectos inerentes à formação. Tendo em conta as necessidades identificadas e o plano formativo estar concluído é necessário conceber o que foi planeado sendo esta a terceira fase do ciclo formativo. Esta fase define os conteúdos da formação e os seus objectivos pedagógicos. Após a concepção do plano formativo é importante colocá-lo em prática. A execução do plano corresponde à quarta fase do ciclo formativo em que é necessário organizar os meios que são precisos para a realização do que foi planeado. Por último a quinta fase que corresponde à avaliação da formação em que pretende avaliar os quatro níveis de formação: avaliação da satisfação; avaliação das aprendizagens; avaliação de transferência; avaliação de impacto. Esta fase poderá ser considerada uma das fases mais importantes do ciclo formativo pois através desta é possível iniciar um novo ciclo e dessa forma contribuir para a existência de uma cultura de formação dentro das entidades.

Apesar da importância do ciclo formativo existem entidades que não o seguem, como é referido por Cardim (2009). Na entidade em que foi realizado o estágio curricular não é seguido o ciclo formativo. Porém, o mesmo foi considerado no presente relatório por a sua autora considerar que o ciclo formativo deverá ser aplicado em todas as entidades pois contribui para a estruturação de objectivos estratégicos para alcançar sucesso no futuro.

Investimento na Formação

A formação tem várias funções, sendo uma delas a contribuição para a resolução ou prevenção de problemas. No entanto, para a execução da mesma existem custos associados. O investimento em formação numa organização deve ser encarado como a generalidade das despesas (Pereira, 1996).

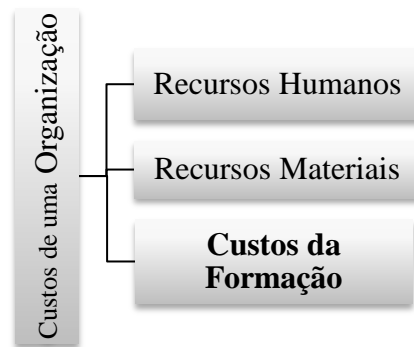


Figura 1 – Investimento na formação

A estrutura apresentada demonstra de forma simples os custos associados a uma organização em que os custos da formação também devem ser complementados. Apostar na formação trará benefícios para a organização e para o desempenho dos trabalhadores na organização. Tendo em conta o diagnóstico realizado das necessidades apresentadas e dos objectivos do plano de formação, é possível calcular os benefícios que esse custo representa.

Jack Phillips (1991) apresentou a abordagem dos cinco níveis de avaliação com enfoque no *ROI – Roi On Investment*. A abordagem do autor vai de encontro à abordagem do autor já referido, D. Kirkpatrick. No entanto, a grande diferença é que este autor introduz de uma forma evidente a questão custo-benefício da formação, acrescentando um quinto nível de avaliação: *ROI – Roi On Investment* (Retorno do Investimento na Formação). Defende também que existem vários factores para que os conhecimentos adquiridos não se revejam na aplicação do contexto de trabalho e que é necessário a avaliação de vários níveis de forma próxima, na medida em que caso aconteça algo menos positiva seja rapidamente colmatado.

O investimento em formação está relacionado com todas as fases do ciclo formativo. É importante que o diagnóstico de necessidades seja realizado de forma precisa e, por sua

vez, o plano formativo seguirá as suas orientações, bem como todas as restantes fases, concepção, execução e avaliação da formação. Em todas estas fases, o investimento está presente. Como tal, o investimento em formação depara-se com alguns desafios para a sua aceitação e implementação do ciclo formativo na organização (Meignant, 1999):

- 1) Ao pensar em investimento em formação como um benefício monetário em si mesmo, isto é, é importante que a gestão de topo esteja consciente da importância deste investimento para que todos possam comunicar a mesma linguagem e compreender a sua importância;
- 2) Alocação do investimento em formação a um centro de custos da organização, ou seja, é desenvolvida uma acção de formação para um determinado departamento e esse custo deve estar alocado a essa área de negócio;
- 3) Falta de especificação nos pedidos de formação;
- 4) Pensar no investimento em formação como um investimento para o futuro, mas na realidade essa estratégia de preparação está ausente.

As quatro razões apresentadas demonstram que o investimento em formação dentro de uma organização, caso não seja definido e compreendido correctamente qual a sua mais-valia, não tem espaço para desenvolver o seu potencial na melhoria contínua dos seus trabalhadores que, por sua vez, se traduz num maior desempenho na organização e aumento do negócio. Investir na formação com o propósito de pensar no futuro, permite cultivar na entidade a “cultura de formação” que visa promover a empregabilidade.

Como foi referido anteriormente, a qualidade de uma acção de formação está relacionada com a sua eficácia. Uma acção de formação é eficaz quando produz os efeitos que eram esperados e, neste caso, o investimento da formação é justificado e todos os actores recolhem os benefícios. *“Um investimento é um desvio de recursos da produção (em vez de produzir, investe-se), uma dívida para o futuro e, nessa medida, um risco (a despesa é certa, o ganho é incerto), ao mesmo tempo que pretende ser uma contribuição para esse mesmo futuro (procura-se a criação de potencial) ”.* (AAVV, 2007, p. 67) O investimento em formação deve ser feito de uma forma rigorosa para que os ganhos com a formação possam ser quase garantidos.

Outra questão que se coloca é se, por um lado, as entidades investem na formação para qualificar os seus trabalhadores e aumentar a produtividade, por outro, existem entidades formadoras para responder às necessidades das organizações. As entidades externas concebem e executam a acção de formação, sendo as restantes organizações os “clientes” das entidades formadoras. Nesse sentido, para as entidades que desenvolvem as acções de formação, a formação poderá ser vista como um “negócio”. No entanto, é importante manter a consonância entre o negócio e a qualidade pedagógica.

Requisitos de uma Certificação

Os requisitos de uma certificação têm como objectivo contextualizar a acreditação/certificação das entidades formadoras em Portugal através da legislação que fundamenta a existência de um organismo regulador, bem como os requisitos que uma entidade formadora deve cumprir para ser uma entidade acreditada/certificada.

O Sistema de Certificação de Entidades Formadoras foi reconhecido pela Resolução do Conselho de Ministros nº 173/2007, de 17 de Outubro, no qual foi aprovada a Reforma da Formação Profissional e no Decreto-Lei nº 396/2007, de 31 de Dezembro. Este diploma estabelece o Sistema Nacional de Qualificações, que enquadra o antigo Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras.

Em 2010, houve uma transformação no Sistema de Certificação de Entidades Formadoras havendo a mudança no conceito para atribuir a qualificação de uma entidade formadora, havendo a passagem de acreditação para certificação. Esta alteração é regulamentada pela Portaria nº 851/2010, de 6 de Setembro.

Posto isto, o Sistema de Certificação de Entidades Formadoras tem como objectivos promover a credibilização das entidades formadoras enquanto organizações que actuam no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações e o financiamento das actividades formativas, tendo sempre em conta a qualidade da formação dinamizada e os seus resultados.

A DGERT – Direcção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho do Ministério da Economia e do Emprego (MEE) é o organismo que regula, actualmente, o sistema de certificação em Portugal. A gestão e dinamização do sistema de certificação estão ao encargo da Direcção de Serviços da Qualidade e Acreditação – DSQA, que está inserida na DGERT.

Num processo de certificação existem conceitos que são importantes serem clarificados, como:

- **Certificação:** Procedimento formal que visa reconhecer a competência de uma entidade formadora para desenvolver actividades formativas, com meios e recursos adequados, em determinadas áreas de educação e formação;
- **Referencial de qualidade:** Conjunto de requisitos que demonstram a capacidade de uma entidade formadora para intervir em áreas de educação e formação para a qual foi certificada;

- Áreas de Educação e Formação: Programas de educação e formação que são reunidos tendo por base os seus conteúdos principais.

(DGERT, 2011)

Objectivos de uma certificação:

Como foi referido anteriormente, o Sistema de Certificação está ao abrigo da portaria 851/2010, de 6 de Setembro, em que são definidos os seguintes objectivos:

- Promoção e credibilização das entidades formadoras que operam no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações;
- Contribuir para que o funcionamento das actividades formativas tenha em conta a qualidade da formação dinamizada e os seus resultados.

Âmbito da Certificação

A certificação de uma entidade formadora significa o reconhecimento total da sua competência para o desenvolvimento das diferentes fases do ciclo formativo. Isso acontece em determinadas áreas de educação e formação, nas quais a entidade formadora actua e para as quais lhe é concedida a certificação, o que significa que demonstrou através dos requisitos exigidos, capacidade para o desenvolvimento de formação especializada em certas áreas temáticas.

Os requisitos a serem validados estão relacionados com:

- Recursos humanos (competência técnica dos formadores);
- Recursos físicos;
- Adequação dos objectivos pedagógicos aos programas de formação.

Os destinatários desta certificação são entidades privadas (pessoa colectiva ou singular), ou entidades públicas ou privadas que prossigam fins públicos.

O processo de certificação caracteriza-se por dois momentos principais:

1. Certificação Inicial – É feito o pedido de certificação pela entidade formadora e realizada a avaliação técnica pela DGERT;
2. Manutenção da Certificação – A entidade formadora já é certificada, mas é auditada pela DGERT para verificação do cumprimento dos requisitos, auditoria

feita tendo por base os indicadores de desempenho e resultados obtidos pela entidade formadora.

Todo este processo é feito através do registo *online*, numa plataforma e disponibilizada no sítio na internet da DGERT, em que a entidade formadora apresenta as evidências para obter a certificação nas áreas de educação e formação a que se propôs.

Essas evidências resultam do cumprimento dos requisitos exigidos, tanto para a certificação inicial como para a manutenção da certificação. Os requisitos de certificação são:

- Requisitos prévios;
- Requisitos do referencial de qualidade.

Os requisitos prévios correspondem às condições legais de uma entidade formadora, isto é, regularização da constituição e registo da entidade formadora, situação tributária e contributiva regularizada perante os serviços fiscais e de segurança social, bem como a inexistência de dívidas perante apoios financeiros comunitários ou nacionais.

Os requisitos de referencial de qualidade são:

- Estrutura e organização interna, relacionados com os recursos humanos e com os espaços e equipamentos disponíveis pela entidade;
- Processos no desenvolvimento da formação referentes à planificação e gestão da actividade formativa, concepção e desenvolvimento da formação, regras de funcionamento, organização de dossiers técnico-pedagógicos, estabelecimento de contractos e tratamento de reclamações;
- Resultados e melhoria contínua, que pressupõem a análise de resultados e a realização de um balanço de actividades bem como acompanhamento e avaliação pós-formação.

Deveres de uma entidade formadora certificada

Após a obtenção do título de uma entidade formadora certificada, a mesma tem deveres perante os seus clientes, executando a formação sob as condições reconhecidas pela DGERT, bem com a entidade certificadora, realizando a manutenção da certificação, publicitando a sua certificação e oferta formativa e realizando avaliações de desempenho anuais, de acordo com os procedimentos definidos pela certificação.

Este primeiro capítulo, como foi referido inicialmente, teve o objectivo de enquadrar as tarefas realizadas durante o estágio curricular à luz do quadro teórico sobre a formação de adultos. Os temas abordados articulam-se entre si da seguinte forma: os requisitos de uma certificação articulam-se com o ciclo formativo por a maioria dos requisitos corresponderem às várias fases do ciclo. Por sua vez, o investimento na formação articula-se também com o ciclo formativo pois ao desenvolver um processo de formação em que integra todas ou algumas fases do ciclo está a ser feito um investimento em formação.

O estudo destes temas é relevante para a análise e compreensão dos próximos capítulos por terem sido temas que estão relacionados com a entidade acolhedora e com as tarefas realizadas durante o estágio curricular.

II Capítulo – Enquadramento Metodológico

O presente capítulo tem como objectivo apresentar e enquadrar as metodologias de investigação qualitativa utilizadas para recolher informação sobre a entidade acolhedora do estágio em questão.

A investigação qualitativa significa “*diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características. Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico.*” (Bogdan e Biklen, 1994, p. 16)

Tendo em conta o cariz natural do presente relatório de estágio, a investigação qualitativa desenvolvida centrou-se nas seguintes estratégias de recolha de dados:

- Entrevista;
- Notas de Campo;
- Pesquisa documental

Estratégias de recolha de dados

Segundo, os autores Bogdan e Biklen (1994), a entrevista pode ser utilizada de duas formas:

- Como estratégia principal;
- Englobada num conjunto de estratégias para a recolha de dados.

No caso da entrevista, o instrumento, por norma, a ser utilizado será o guião de entrevista, em que são definidos os grandes temas, as categorias e as questões da entrevista.

Existem três graus de estruturação da entrevista (Bogdan e Biklen, 1994):

- Estruturada;
- Não estruturada;
- Semiestruturada.

A entrevista estruturada significa que não há espaço para serem discutidos outros temas para além daqueles que foram estipulados no guião de entrevista. É uma entrevista rígida quanto ao guião a seguir;

A entrevista não-estruturada é uma entrevista livre na qual não existe um guião para seguir. Ao realizar a entrevista, segue-se uma finalidade, mas não se tem questões previamente pensadas.

Por último, a entrevista semiestruturada é um tipo de entrevista que tem um guião previamente definido. No entanto, é flexível no sentido em que é possível alterar, acrescentar questões e falar de outros temas que não estavam previstos, desde que se enquadrem no propósito da realização da entrevista.

No caso do presente relatório a entrevista semiestruturada foi preferida e integrada num conjunto de formas de recolha de dados. A entrevista foi uma das estratégias consideradas. Através do guião de entrevista foi possível recolher informação de forma clara e objectiva. O guião de entrevista (anexo II), a transcrição (anexo III) e a grelha de análise (anexo IV) da mesma encontram-se em anexo bem como a sua síntese (anexo V). Para a realização desta entrevista não foi feito um pedido formal, apenas se procedeu a um convite informal no decorrer do estágio curricular.

As notas de campo são descrições realizadas pelo investigador, sobre a situação observada, ou sobre o documento analisado ou até sobre a entrevista realizada. Assim sendo, as notas de campo podem ser agrupadas e o documento conseguido ser designado por diário de campo. Neste sentido, *“As notas de campo podem originar em cada estudo um diário pessoal que ajuda o investigador a acompanhar o desenvolvimento do projecto, a visualizar como é que o plano de investigação foi afectado pelos dados recolhidos, e a tornar-se consciente de como ele ou ela foram influenciados pelos dados.”* (Bogdan e Biklen, 1994, p. 150)

O excerto citado levanta uma questão importante, a influência dos dados recolhidos. Isto é, quando é feita uma investigação qualitativa, pretende-se estudar uma determinada temática ou responder a uma série de questões levantadas pelo investigador. No entanto, no desenvolvimento da investigação, o investigador torna-se próximo da realidade investigada e essa proximidade poderá influenciar nas suas inferências. Assim sendo, é importante ao analisar os dados recolhidos ter um certo distanciamento sobre a realidade estudada, para que o investigador possa ser crítico.

As notas de campo podem apresentar dois tipos (Bogdan e Biklen, 1994):

1. Descritivo, numa tentativa de captar tudo o que se vê e ouve na realidade;
2. Reflexivo, ao incidirem sobre o que se pensa sobre o que foi descrito.

Ao elaborar notas de campo, está subjacente o acto de observar. Segundo Albano Estrela (1994) existe três tipos de observação:

1. Observação ocasional;
2. Observação sistemática;
3. Observação naturalista.

No presente relatório, optou-se pela observação naturalista, por ser uma observação que se realiza no meio natural que se pretende estudar e caracterizar-se por registos de tudo o que se observa, levando posteriormente a uma análise cuidada das notas de campo. A observação naturalista é clara no registo de observação de um determinado comportamento para que a interpretação das notas de campo sejam claras. Tem como objectivo criar uma biografia através dos vários comportamentos observados e por último, por ser uma observação contínua no seu todo. (Estrela, A. 1994)

O uso de notas de campo foi outra das estratégias utilizadas para a recolha de dados e para a integração na entidade acolhedora no âmbito do estágio curricular. No sentido em que foi útil para a integração na entidade acolhedora ao registar o que era observado. No anexo I pode-se ler as notas de campo mais relevantes para o processo de aprendizagem.

Por último também foi utilizada a pesquisa documental para caracterizar a entidade acolhedora. Para tal, foi recolhida informação através do sítio da internet da entidade e de outros meios de divulgação da sua actividade formativa.

III Capítulo – Entidade Acolhedora

O presente capítulo foi construído tendo por base a pesquisa documental sobre a entidade e pelo testemunho da entrevistada. Este capítulo tem como objectivo apresentar a entidade formadora que acolheu a autora do presente relatório para a realização do estágio curricular. Posto isto, este capítulo divide-se em duas fases:

1. Caracterização da Entidade;
2. Estrutura Organizacional.

Caracterização da Entidade

A entidade TÜV Rheinland Portugal (TÜV Rheinland Portugal, Lda.) é uma filial do grupo multinacional TÜV Rheinland Group de origem alemã. Em 2012 o grupo celebrou 140 anos, tendo sido fundado em 1872 por proprietários e fabricantes de caldeiras que tinham como objectivo criar uma empresa que zelasse pela segurança de pessoas e bens. O grupo TÜV Rheinland está presente em 61 países, sendo um deles, Portugal, em Algs. É líder mundial em serviços de inspecção e certificação.

A missão da TÜV Rheinland Portugal é fomentar o aperfeiçoamento a longo prazo, das condições de segurança e qualidade, proveniente da interacção entre o homem, a tecnologia e o ambiente.

Quanto aos seus valores estes são independência, imparcialidade e competência profissional.

As principais áreas de negócio da TÜV Rheinland Portugal são a prestação de serviços de certificação de sistemas de gestão, a realização de inspecções técnicas da qualidade de instalações, produtos e serviços, a certificação de pessoas e a formação profissional.

Estrutura Organizacional

Analisar a estrutura de uma organização é muito importante para compreender o seu modo de trabalho, as suas estratégias, a sua relação com os trabalhadores, entre outros factores que fazem parte de uma organização.

Posto isto, “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas.” (Mintzberg, 1995, p. 20)

Tendo em conta esta definição e tentando analisá-la à luz do *modo operandi* no departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal, as tarefas aí levadas a cabo no âmbito da formação são distribuídas pelo gestor de formação, coordenadora de formação e técnica de formação.

Organigrama da TÜV Rheinland Portugal:

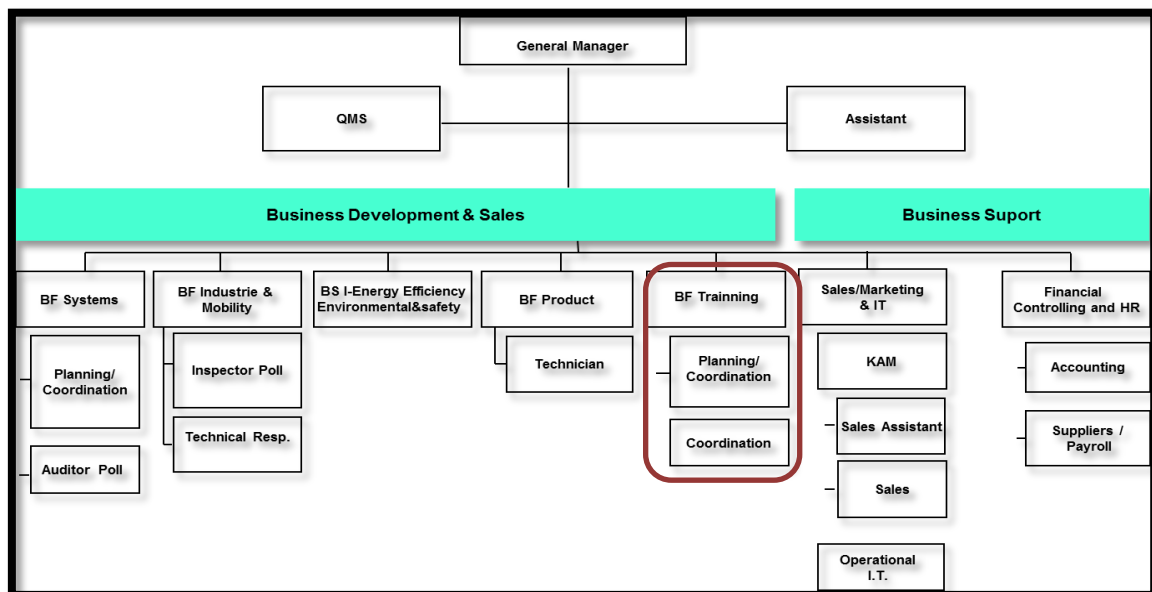


Figura 1 – Organigrama da TÜV Rheinland Portugal

A figura 1 diz respeito ao organigrama da entidade acolhedora. Entende-se por organigrama “uma imagem controversa da estrutura, embora a maioria das organizações continue a achar a sua utilização indispensável (o organigrama é, inevitavelmente, a primeira coisa que se apresenta a uma pessoa interessada em saber algo sobre os rudimentos da estrutura.).” (Mintzberg, 1995, p. 56)

O presente organigrama representa a estrutura organizacional da TÜV Rheinland Portugal. Está estruturado por área de negócio e segundo as normas do grupo TÜV Rheinland. Actualmente, a TÜV Rheinland Portugal conta com trabalhadores efectivos distribuídos pelas várias áreas de negócios e ainda com uma bolsa de cerca de 500 formadores multidisciplinares.

As principais áreas de negócio da TÜV Rheinland Portugal prendem-se com os serviços de inspecção e certificação. Posto isto, a formação é uma área de negócio que complementa as restantes áreas de negócio, não sendo a principal. Por uma questão de ética, a oferta formativa não é divulgada pelos restantes serviços, mas ao contrário acontece, ou seja, o departamento de formação em sede de reunião com os seus clientes divulga as restantes áreas de negócio. Os outros departamentos não fazem a divulgação por uma questão de ética pois se os outros departamentos desenvolvem o trabalho de certificação e inspecção do desenvolvimento do trabalho dos seus clientes não seria ético sugerir o departamento de formação caso se verificasse alguma inconformidade. Por esta razão a oferta formativa da TÜV Rheinland Portugal não é divulgada, esta justificação é dada durante a entrevista realizada à coordenadora do departamento de formação.

A área de negócio representada no organigrama responsável pelo desenvolvimento de práticas formativas está assinalada com um contorno e designa-se por *BF Training – Business Field Training* e foi neste departamento que o estágio curricular foi realizado.

O departamento é composto por três pessoas:

- Gestor de Formação;
- Coordenadora de Formação;
- Técnica de Formação.

O gestor de formação acompanha e coordena toda a operacionalização da formação, a coordenadora de formação acompanha de forma mais próxima as acções de formação intra-empresas e inter-empresas e a técnica de formação, tem um papel de assegurar toda a logística da formação, bem como a componente comercial.

A entidade acolhedora apresenta cinco componentes básicas de uma organização, tal como referiu Henry Mintzberg (1995):

1. Centro Operacional – Corresponde ao centro das operações, no caso do departamento de formação, os formadores podem ser considerados como o centro operacional, pois são eles que executam a acção de formação planeada, são eles que estão no terreno e que tem um contacto directo com o público-alvo. Por outro lado, também podemos considerar o departamento de formação como centro operacional por planear e conceber a acção de formação que posteriormente os formadores irão executar.
2. Vértice Estratégico – *“Tem como função assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como a servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exerçam poder sobre as organizações.”* (Mintzberg, 1995, p. 44) Esta componente diz respeito a uma escala global da organização, observando o organigrama corresponderá ao *General Manager* – Administrador da organização que assegura e controla o funcionamento de todos os departamentos.
3. Linha Hierárquica – Corresponde à ligação que existe entre os vários actores segundo a sua hierarquia. Por exemplo, os formadores executam o que é planeado pela coordenação de formação, por sua vez a coordenação de formação segue a linha estratégica definida pelo gestor de formação (centro operacional), que por sua vez tem de apresentar resultados e estratégias ao administrador da organização (vértice estratégico).
4. Tecnoestrutura – Corresponde à análise sobre a organização em procurar novos métodos para melhorar o desempenho dos trabalhadores. Esta componente poderá aplica-se a empresas industriais, que tem trabalhadores em fábricas e é importante encontrar novas soluções para o desempenho do seu trabalho. O que não é o caso da TÜV Rheinland Portugal, no entanto, a tecnoestrutura é uma componente que o departamento de formação poderá fazer à medida dos seus clientes, isto é, elaborar o levantamento e posterior diagnóstico de necessidades de formação e a partir desse desenhar acções de formação que possam melhorar o desempenho dos trabalhadores.

5. Pessoal de Apoio – Esta última componente, corresponde às funções de apoio logístico, administrativo e comercial. Sendo estas tarefas também asseguradas pelos vários actores do departamento de formação da TÜV Rheinland Portugal.

Formação Profissional – TÜV Rheinland Portugal

A TÜV Rheinland Portugal começou a desenvolver formação profissional em Maio de 2001 e desde então tem vindo a aumentar o seu volume de formação. Enquanto entidade formadora, desenvolve várias modalidades e tipos de formação, com cursos homologados para fazer face às exigências dos participantes/formandos.

A TÜV Rheinland Portugal é uma entidade acreditada pela DGERT – Direcção Geral do Emprego e Relações do Trabalho desde que iniciou a sua actividade. Enquanto entidade formadora possui alguns cursos homologados por várias entidades, como o IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional, desde 2007 para o curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores e pelo ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho, desde 2003, para o curso Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho e para o curso de Construção Civil e Obras Públicas, este último com a homologação caducada. Detém uma vasta experiência na dinamização de acções de formação em áreas que tem um enorme *know-how* e que se tornam inovadoras e adaptadas aos contextos de trabalho. No seu plano de cursos existem mais de 100 cursos que se inserem em 16 áreas de educação e formação:

Código	Designação das Áreas de Educação e Formação:
090	Desenvolvimento Pessoal;
146	Formação de Professores e formadores de áreas tecnológicas;
222	Línguas e Literaturas Estrangeiras;
341	Comércio;
343	Finanças, banca e seguros;
344	Contabilidade e fiscalidade;
345	Gestão e administração;
346	Secretariado e trabalho administrativo;
347	Enquadramento na organização/empresa;
380	Direito;

482	Informática na óptica do utilizador;
522	Electricidade e energia;
541	Indústrias alimentares;
861	Protecção de pessoas e bens;
862	Segurança e higiene no trabalho;
999	Desconhecido ou não especificado.

Quadro 1 – Áreas de Educação e Formação

Entende-se por área de educação e formação “*conjunto de programas de educação e formação, agrupados em função da semelhança dos seus conteúdos principais*” (Portaria n.º256/2005 de 16 de Março). Posto isto, a TÜV Rheinland Portugal tem conteúdos e formadores para poder dinamizar acções de formação nestas áreas, abrangendo vários tipos de público-alvo e sectores empresariais.

As presentes áreas de educação e formação representam a actividade formativa da TÜV Rheinland Portugal e poderão ser dinamizadas através de várias modalidades de formação, tendo em conta sua capacidade formativa, como se abordará de seguida.

As áreas de educação e formação em que a TÜV Rheinland Portugal dinamiza mais formação são:

- 347 Enquadramento na organização/empresa;
- 522 Electricidade e energia;
- 862 Segurança e higiene no trabalho.

Por ser uma organização de inspecções e certificações e como tal, e apesar da TÜV Rheinland Portugal ter uma vasta bolsa de formadores abrangendo as várias áreas apresentadas, o seu *know-how* de raiz são sobre as três áreas apresentadas.

Como é referido na entrevista a bolsa de formadores é uma mais-valia da actividade formativa da entidade acolhedora por se tratarem de técnicos especializados e com grande experiência profissional.

A TÜV Rheinland Portugal dinamiza as suas acções de formação de diversas formas:

- Formação inter-empresas (formandos a título individual);
- Formação intra-empresas (trabalhadores de empresas cliente);
- Formação interna (trabalhadores da TÜV Rheinland Portugal);
- Promoção e organização de eventos (seminários técnicos/cursos de curta duração);

- Realização de Workshops e participação em congressos e feiras;
- Desenvolvimento de planos de formação para empresas cliente.

Na entrevista realizada a entrevistada referiu que o facto da estrutura do departamento de formação ser pequena impede um maior investimento nas diversas formas apresentadas.

Enquanto entidade formadora, a TÜV Rheinland Portugal enquadra a sua actividade formativa na modalidade, essencialmente, presencial, recorrendo a uma plataforma de ensino a distância para disponibilização de materiais/recursos pedagógicos. Quanto às formas de organização, verificam-se:

- Cursos de educação e formação de adultos (EFA);
- Formação-acção;
- Formações modulares (inseridas no Catálogo Nacional da Qualificações);
- Outras acções de formação contínua (não inseridas no Catálogo Nacional da Qualificações).

Após apresentação da entidade TÜV Rheinland Portugal e conhecimento da sua actividade formativa constatou-se que a entidade tem uma base sólida nas suas áreas de actuação.

IV Capítulo – Estágio Curricular

O presente capítulo destina-se a enquadrar o estágio curricular desenvolvido na entidade TÜV Rheinland Portugal celebrado através de um protocolo de estágio entre a estagiária, a entidade acolhedora e o Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

A realização de um estágio significa *“a presença de um técnico numa organização, à qual não está contratualmente ligado de forma permanente, com o objectivo essencial de completar ou aprofundar a respectiva formação de base. (...) Nas condições concretas do posto de trabalho de uma organização que se compromete a facultar a informação e as condições necessárias para isso.”* (Cardim, 2009, p. 122).

Tendo em conta a presente definição, a mesma demonstra o que aconteceu no estágio curricular desenvolvido na TÜV Rheinland Portugal. A entidade acolhedora preparou as condições de trabalho para a realização do estágio, desde secretária, computador, endereço electrónico da entidade e acesso às informações necessárias para a realização das tarefas.

Segundo o autor Cardim (2009), por norma, as fases de um estágio são:

- Integração;
- Realização das actividades definidas de acordo com a entidade acolhedora;
- Execução do relatório final do estágio;
- Avaliação.

O estágio curricular desenvolvido percorreu todas as fases, à excepção da última, por não ter sido realizada avaliação sobre o trabalho dinamizado, por parte da entidade acolhedora.

Enquadramento do Estágio

- Entidade acolhedora: TÜV Rheinland Portugal
- Duração: 5 meses (Dezembro - 2012 a Maio - 2013)
- Nº Horas: 20 horas semanais
- Horário: 2ª a 6ª feira, 4 horas diárias

Área de Actuação

Em entrevista com a Coordenadora Pedagógica, foi definida a área de actuação, cujo estágio curricular iria integrar e por sua vez as tarefas que seriam desenvolvidas. Assim sendo, não houve lugar à aplicação de um levantamento de necessidades para ser apresentado um projecto de estágio, por a entidade acolhedora ter indicado de forma directa quais as suas necessidades, que se enquadravam com o principal objectivo do estágio curricular – trabalhar em formação.

Objectivos do Estágio Curricular:

Um objectivo *“é uma intenção que deve ser expressa de uma forma inequívoca, de maneira que nós próprios saibamos bem o que pretendemos.”* (AAVV, 2007, p. 83). Posto isto, ao iniciar o estágio curricular os objectivos estavam definidos. Assim sendo, os objectivos foram:

- Integração no mercado de trabalho na área da formação;
- Sensibilização para a dimensão do trabalho que era realizado pelo departamento de formação;
- Compreender o processo formativo;
- Familiarização com os instrumentos de avaliação da formação;

Quanto às tarefas realizadas durante o estágio curricular, estas podem-se dividir entre as tarefas previstas e as tarefas realizadas. Inicialmente, ao acordar com a entidade acolhedora sobre as tarefas a levar a cabo foram referidas as seguintes:

- Elaboração do Plano de Actividades Formativas para 2013;
- Realização do Balanço de Actividades Formativas de 2012;
- Apoio à Coordenação de Formação
- Preparação de acções de formação intra-empresas:
 - Dossiers técnico-pedagógicos;
 - Dossiers a entregar aos formandos;
 - Fecho das acções de formação.

Tarefas Realizadas

As tarefas realizadas passaram essencialmente pelo apoio à coordenação da formação – intra-empresas. A elaboração do plano de actividades para 2013 e a realização do balanço de actividades de 2012 não constaram nas tarefas realizadas ao longo do estágio curricular.

De seguida serão apresentadas as tarefas, bem como a sua descrição:

Tarefa: Elaboração da documentação para o início de uma acção de formação;

Descrição: Quando uma acção de formação estava programa, uns dias antes, era necessário preparar toda a documentação a ser enviada para o cliente ou entregar ao formador. Posto isto, era necessário preparar:

- Dossier Técnico-Pedagógico (DTP) para a acção;
- Dossiers a entregar aos formandos no início da acção de formação;
- Identificadores;
- Canetas a entregar aos formandos.

A elaboração do DTP pressupõem uma série de documentos que devem constar para a realização da acção. Assim sendo, é o índice do DTP da TÜV Rheinland Portugal tem os seguintes pontos:

1. Enquadramento da Acção;
2. Cadastro do Curso;
3. Planos de Sessão;
4. Cronograma;
5. Lista de formandos;
6. Lista de formadores/Coordenadores;
7. Registo de Ocorrências;
8. Lista de presenças e sumários;
9. Questionários de Reacção;
10. Avaliação das Aprendizagens
11. Relatório da Formação;
12. Certificação de Formação Profissional;

13. Documentação do curso.

Os pontos 2, 4, 5, 6 e 8 eram preparados através de uma plataforma *online*, designada por intra-tuv, que a TÜV Rheinland Portugal possui para registar os cursos de formação, os formandos, formadores e também as acções de formação. Assim sendo, ao preparar um DTP era necessário registar a acção de formação na plataforma. Esse registo passava pela inserção do cliente-empresa na plataforma (caso ainda não estivesse inserido), alocar o curso que ia ser desenvolvido, indicar as datas de realização, alocar os formandos e formadores. Após este processo, era possível retirar directamente desta plataforma os pontos já indicados.

Os restantes já tinham uma minuta, pelo que era necessário ajustar à acção de formação que estava a ser preparada. Os Planos de Sessão eram enviados pelo formador e os pontos 10 e 11 eram concretizados no final da acção de formação.

Os conteúdos para o curso, caso fosse um curso à medida, eram desenvolvidos entre a coordenação da formação e o formador. Após os materiais didácticos estarem concluídos, eram enviados e a reprodução dos mesmos era feita para entregar aos formandos, para poderem acompanhar durante as sessões. Posto isto, os dossiers a entregar aos formandos eram compostos pela capa, em que tinha o nome do cliente-empresa e o nome do curso, algumas folhas brancas para poderem tirar apontamentos e os manuais ou apresentações preparadas. Posteriormente, preparavam-se os identificadores, que eram umas placas para que os formandos se pudessem apresentar ao formador, bem como, o formador aos formandos e a entrega das canetas da TÜV Rheinland Portugal.

Tarefa: Organização/Fecho de Dossiers Técnico-Pedagógicos de acções de formação que já tinham terminado

Descrição: Após a conclusão da acção de formação, os Dossiers Técnico-Pedagógicos (DTP) eram devolvidos pelo formador à entidade formadora. Após a sua recepção, era necessário verificar se o dossier continha todos os pontos. Existiam pontos que obrigatoriamente só poderiam existir após o final da acção de formação, como os planos de sessão e a avaliação das aprendizagens, quando aplicável, que o formador enviava posteriormente ao término da acção de formação. O relatório de formação era

desenvolvido tendo por base os questionários de reacção que eram preenchidos pelos formandos e pretendiam avaliar os seguintes parâmetros:

- Avaliação do formador;
- Correspondência das expectativas;
- Adequação da documentação entregue;
- Prestação do serviço pela entidade formadora (embora estivesse presente no questionário de reacção não contemplada no relatório de formação, por os formandos de formação intra-empresas não terem contacto com a entidade formador);

Nesse relatório, faz-se também a apresentação dos conteúdos do curso, os formandos que estiveram presentes e as suas avaliações (se aplicável) e também as considerações do formador sobre o grupo e como a acção de formação decorreu. Nesse relatório, era também possível apresentar necessidades de formação assumidas pelos formandos ou detectadas pelo formador.

A realização do relatório, inicialmente, era feito pela coordenadora de formação mas passado algum tempo essa tarefa também foi transmitida à estagiária, autora deste relatório.

Após a realização do relatório de formação eram emitidos os certificados de formação profissional.

Resumindo as tarefas que estavam inerentes ao fecho de um DTP eram:

- Verificação se todos os pontos do índice constavam no DTP;
- Verificação da assiduidade através das folhas de presença;
- Verificação do preenchimento dos sumários e assinaturas dos formadores;
- Inserção dos resultados obtidos no questionário de reacção num ficheiro em Excel que os transformava em gráficos;
- Lançamento da avaliação das aprendizagens (quando aplicável) na pauta definida pela TÜV Rheinland Portugal. Existia um curso – Segurança na Operação de Empilhadores – cuja avaliação era feita através da realização de um exame teórico e de um exame prático, ambos os resultados, eram inseridos num ficheiro em Excel preparado para o efeito que determinava a média obtida, entre esses dois exames. Essa média era a considerada para a classificação no teste

final. A classificação era atribuída de 0 a 20 valores e os parâmetros de avaliação eram: assiduidade, pontualidade, participação individual e participação em grupo e por último o exame final (quando aplicável), para cada parâmetro era atribuída uma classificação de 0 a 20 valores e no final era realizada a média ponderada entre todos os parâmetros;

- Elaboração do relatório de formação;
- Emissão dos certificados de formação profissional.

Após o fecho do DTP estar concluído, o original era enviado para o cliente e a TÜV Rheinland Portugal ficava com uma cópia digitalizada do DTP. Essa digitalização também integrava nas tarefas para o fecho do DTP.

Tarefa: Emissão de certificados conforme a minuta da TÜV Rheinland Portugal

Descrição: Em todas as acções de formação que decorreram antes de 2013, os certificados de formação profissional, eram emitidos por uma minuta da TÜV Rheinland Portugal. A emissão destes certificados pressupunha reunir os dados de identificação dos formandos num ficheiro em Excel e, posteriormente, os certificados eram importados através de uma mailing-list para um ficheiro em Word com a minuta do certificado e, dessa forma, o certificado ficava pronto. A emissão destes certificados pressupunha, também, o seu registo num ficheiro de emissão de certificados que atribuída o número de certificado a colocar.

Tarefa: Emissão de certificados na Plataforma SIGO

Descrição: Segundo a Portaria 474/2010 de 8 de Julho, que revoga o DR n.º 35/2002 de 23 de Abril, a partir de 2010, as entidades formadoras deveriam emitir os certificados de formação profissional através de uma plataforma *online* – Plataforma SIGO. A TÜV Rheinland Portugal iniciou a emissão dos certificados de formação profissional através da plataforma referida, para as acções de formação que decorreram em 2013.

Esta nova modalidade de emissão de certificados pressupunha o registo do módulo, do curso e da acção de formação. Caso o curso já existisse, apenas era necessário criar a acção de formação. Quanto à inscrição dos formandos, caso os formandos já estivessem inscritos nesta plataforma, através de outras acções de formação que tivessem realizado noutras entidades formadoras, bastava validar se a informação do formando estava actualizada e alocar o formando à acção de formação que frequentou.

Tarefa: Contacto com os clientes a solicitar dados de formandos

Descrição: A emissão dos certificados de formação profissional, como foi referido, pressupunha uma série de dados de identificação dos formandos. Por vezes, esses dados de identificação não eram enviados previamente ou poderiam já não estar actualizados. Nesse sentido, era necessário entrar em contacto com os clientes-empresa, normalmente através de correio electrónico, e solicitar esses mesmos dados para a emissão dos certificados de formação profissional e posteriormente o envio do DTP. Muitas vezes a recepção desses mesmos dados era morosa e, como tal, o fecho do DTP ficava pendente por essa questão.

Tarefa: Outras tarefas inerentes ao processo formativo

Descrição: Para além das tarefas mencionadas anteriormente, existiam outras tarefas inerentes ao processo formativo que tinham de ser realizadas. Não foram colocadas neste relatório com destaque por terem sido tarefas pontuais. Contudo, também proporcionaram aprendizagens e compreensão sobre o processo formativo. Posto isto, algumas das tarefas realizadas foram:

- Alteração do layout dos programas de formação inter-empresas para corresponder aos requisitos exigidos pela DGERT;
- Inserção de documentação para a formação inter-empresas ;
- Lançamento das avaliações das aprendizagens por módulo na plataforma moodle.

² Não são apresentadas evidências em anexo ao relatório, por não ter sido produzido de raiz nenhum instrumento de trabalho. Os que foram utilizados não se encontram em anexo para salvaguardar o modo de trabalho da entidade acolhedora da estagiária.

Justificação das tarefas sobre a teoria apresentada

O estágio curricular, como foi referido anteriormente, incidiu sobre a formação profissional e as principais tarefas foram desenvolvidas tendo como base duas fases do ciclo formativo: concepção da formação e execução da formação.

Após a apresentação das tarefas é importante pensar sobre elas e como é que se relacionam com a formação de adultos.

A formação de adultos como foi apresentado por Rui Canário (2008) pode ser analisada sobre quatro pólos. O pólo em que se incidiu as tarefas do estágio curricular, foi a formação profissional, pois o estágio foi desenvolvido numa entidade formadora que desenvolve formação profissional intra-empresas (à medida) e inter-empresas com cursos de curta, média e longa duração.

A formação profissional tem como objectivo a *“qualificação e requalificação acelerada da mão-de-obra, entendidas como requisitos prévios e indispensáveis a uma política desenvolvimentista.”* (Canário, 2008, p. 14) Os cursos realizados pela TÜV Rheinland Portugal têm como intuito a qualificação dos formandos através da dinamização de acções de formação com qualidade e formadores com muita experiência no terreno. Pretende aperfeiçoar as competências dos formandos de forma a serem valorizados na sua actividade profissional.

Sendo a formação profissional o mote para o trabalho desenvolvido, o ciclo formativo estava presente, mas de forma repartida. As tarefas desenvolvidas incidiram sobretudo na concepção e execução da formação para a formação intra-empresas.

Na concepção da formação, nesta fase, são definidos os objectivos pedagógicos e os conteúdos a serem trabalhados na acção de formação. Nesta fase, as tarefas incidiram sobretudo no acompanhamento junto da coordenação da formação, entre o formador e o cliente-empresa na definição da estratégia de aprendizagem.

Na fase de execução da formação, as tarefas tornaram-se mais evidentes. Nesta fase, além do desenrolar da própria acção de formação, era necessário prepará-la com toda a documentação necessária e, no final, fazer o fecho da acção de formação, que se dissipava por organização e validação do Dossier Técnico-Pedagógico. Posto isto, na execução da formação as tarefas do estágio curricular tomaram um papel mais activo,

no sentido em que a sua preparação e organização prévia da acção de formação e posteriormente a consolidação de todos os elementos que deviam constar num Dossier Técnico-Pedagógico, foram o dia-a-dia das tarefas do estágio curricular.

Anteriormente, foram apresentadas as tarefas desenvolvidas e foi possível verificar no que consistiam. Como tal, a execução da formação, engloba também a avaliação da formação, em dois níveis: nível 1 – Avaliação de Satisfação e nível 2 – Avaliação de Conhecimentos, (Kirckpatrick, 1998). Ao trabalhar sobre a avaliação, foi possível tomar conta dos instrumentos a serem utilizados para a avaliação destes dois níveis numa formação intra-empresas. Assim sendo, os instrumentos que foram trabalhados durante as tarefas, foram: a pauta da avaliação das aprendizagens, o questionário de reacção e o relatório da formação. A pauta da avaliação das aprendizagens traduzia as classificações atribuídas pelo formador. Neste caso, a tomada de consciência da importância da pauta foi feita através do contacto com a mesma ao ser feito o lançamento da nota final, tendo por base a média ponderada de todos os parâmetros de avaliação e a importância de cada um deles.

O questionário de reacção, designado desta forma pela TÜV Rheinland Portugal e, por sua vez, o relatório da formação, incidiam no nível 1 – Avaliação de Satisfação. Inserir os resultados num ficheiro em Excel e ir tomando conta da percepção que os formandos tinham sobre a acção de formação, foi muito rico, pois, além dos resultados, os formandos tinham também a oportunidade de indicar pontos fortes e fracos da acção de formação que deveriam ser considerados no relatório da formação, bem como as considerações do formador. Ao ser realizado este relatório de formação foi possível ter em conta a importância do mesmo, na consolidação da acção de formação. Através deste, como foi referido também na entrevista realizada à Coordenadora de Formação, era possível recomeçar um novo ciclo formativo, por serem apresentadas, por vezes novas necessidades de formação identificadas pelos próprios formandos ou pelo formador.

No relatório de formação, foi também possível verificar a importância do investimento na formação. Por vezes, alguns dos pontos fracos da acção de formação consistia no número elevado de formandos, o que prejudicava a gestão de tempo da acção de formação por parte do formador e, por sua vez, na consolidação dos conhecimentos por parte dos formandos. Este ponto prende-se com o facto de os clientes-empresa quererem

investir na formação, embora tivessem como objectivo principal a obtenção de um certificado de formação profissional sobre um determinado número de seus trabalhadores. Esse número deveria ser dividido em duas acções de formação para que não houvesse estes constrangimentos no sentido de prejudicar a acção de formação, mas, devido ao custo da formação, esse facto não era tido em conta, o que depois resultava nos comentários por parte dos formandos e também do formador. Como é possível verificar na entrevista realizada, esta atitude sobre a formação demonstra que não existe uma “cultura de formação” em Portugal, como é referida pela Coordenadora de Formação em entrevista.

Os procedimentos que estavam inerentes a todas estas tarefas, tinham como base, o facto de a TÜV Rheinland Portugal, neste momento, ser uma entidade formadora acreditada a aguardar notificação para ser certificada. Como tal, existem requisitos a serem cumpridos.

Posto isto, as tarefas realizadas incidiram sobre a formação profissional e, por sua vez, sobre as duas fases do ciclo formativo: concepção e execução da formação. O investimento na formação e a sua relação custo/qualidade também esteve presente no desenrolar das tarefas, tendo-se tomado conhecimento de como a formação é encarada. As tarefas no estágio curricular estavam sob procedimentos internos que se baseavam nos requisitos que uma entidade formadora acreditada/certificada pela DGERT deve ter.

Em suma, as tarefas do estágio curricular apresentadas e o enquadramento teórico presente no relatório relacionam-se entre si, não de uma forma linear, porém de uma forma complementar.

V Capítulo – Reflexão Crítica

A reflexão crítica sobre o estágio curricular desenvolvido tem como objectivo pensar sobre as suas mais-valias, os seus pontos fortes, os seus pontos fracos e ajudar a consolidar o processo de aprendizagem que ocorreu. Neste sentido, as tarefas realizadas ajudaram a compreender melhor o processo formativo no campo da formação de adultos.

Tanto as tarefas que foram realizadas no âmbito da formação profissional, como as que figuram do dia-a-dia de uma entidade formadora, não estão relacionadas de forma directa com a formação profissional, embora contribuíssem para uma aprendizagem sólida sobre o desempenho que um profissional na área da formação de adultos pode ter.

Sem dúvida que a realização do presente estágio curricular foi uma mais-valia. Através do mesmo foi possível a integração no mercado de trabalho e compreender o que é efectivamente feito. Foi possível através da realização do estágio curricular desenvolver competências ao nível do saber, saber-fazer, e saber-ser.

Saber, na medida em que foram adquiridos novos conhecimentos sobre os procedimentos em questão, ou seja, foi possível especificar o que é preciso levar a cabo ao longo de um processo formativo. Por exemplo, a existência de um Dossier Técnico-Pedagógico numa acção de formação é fulcral, mas através do manuseamento e da elaboração do mesmo foi possível adquirir novos conhecimentos sobre o Dossier Técnico-Pedagógico.

Saber-fazer porque só trabalhando no terreno é que é possível compreender de forma eficaz os procedimentos a ter em conta. Neste sentido, as aprendizagens teóricas tomaram sentido quando foi possível executá-las ou observá-las na prática.

Por último, não menos importante, o saber-ser de um profissional da área da formação de adultos. A presença numa entidade formadora e o contacto directo com outros colegas, mesmo de outros departamentos, contribuíram para a aquisição de uma postura profissional. Os contactos realizados com os clientes-empresa na solicitação de dados contribuíram também para aprender a comunicar através do correio electrónico, que hoje em dia é um dos meios mais utilizados profissionalmente. Torna fácil e rápido a troca de informações e pedidos. Porém, tendo em conta que é um meio formal a

redacção dessa mesma correspondência também foi aprendida ao longo do estágio curricular, sendo mais uma aprendizagem.

É possível considerar que os pontos fortes da realização do estágio curricular prenderam-se com: a integração no mercado de trabalho do mundo da formação de adultos, mais concretamente na formação profissional. Foram muitos os conhecimentos existentes que ficaram solidificados, mas também houve muitas novas aprendizagens, tornando desta forma o processo de estágio muito mais rico.

As aprendizagens do estágio curricular ocorreram essencialmente no âmbito da formação intra-empresas. Foi possível trabalhar directamente e de forma eficiente no procedimento intra-empresas tendo em vista o método de execução. Porém, os conhecimentos sobre o procedimento da formação intra-empresas foram adquiridos e consolidados ao longo do estágio curricular, através das tarefas realizadas. Por outro lado, o conhecimento sobre o processo na formação inter-empresas não foi tão detalhado, ficando-se apenas com uma ideia geral sobre o seu procedimento, através de tarefas pontuais que foram realizadas neste âmbito e também pela observação e convivência com os profissionais do departamento de formação que eram responsáveis pela formação inter-empresas.

No início do estágio curricular foram pensadas as tarefas a serem realizadas e as que tinham sido consideradas, na sua maioria foram realizadas. O que tinha sido estipulado era:

- Apoio na elaboração do Plano de Formação para 2013;
- Apoio na elaboração Balanço de Actividades de 2012;
- Apoio na concepção e execução de acção de formação intra-empresas.

Tanto o apoio na elaboração do Plano de Formação para 2013 como para a elaboração do Balanço de Actividades para 2012, não se concretizaram. No entanto, é importante ressaltar que não ocorreram por não ter havido oportunidade. O facto de a estrutura do departamento de formação ser pequena contribuía para que algumas destas tarefas não fossem realizadas de forma ágil, por haver tantas outras mais prioritárias. Porém, caso tivesse sido possível realizá-las teria sido mais um momento de aprendizagem muito válido e rico. Sendo estes documentos de grande importância, o primeiro porque é a preparação do que se pretende apresentar sobre os cursos formativos ao público e o

segundo porque é o momento de reflectir e analisar os resultados do ano anterior constatando o que é preciso melhorar para o futuro.

Posto isto, pode-se considerar que os pontos fracos do estágio curricular foram a pouca envolvência no processo da formação inter-empresas e a inexistência da participação na elaboração do Plano de Formação para 2013 como na elaboração do Balanço de Actividades para 2012. Estes foram os pontos fracos. Em contra partida, os pontos fortes foram: a integração numa entidade formadora, o que significa, o contacto directo com a realidade do trabalho que é desenvolvido num departamento de formação de uma entidade que não tem como principal área de negócio a formação. Este passo foi muito importante e enriquecedor, bem como a participação directa no processo da formação intra-empresas, que foi a base na realização das tarefas.

Por último, é também importante salientar a importância do presente relatório de estágio, pois através deste foi possível analisar o trabalho desenvolvido. Ao escrever e ao pensar sobre tudo o que foi feito, permitiu analisar a importância que o estágio curricular teve para a consolidação de conhecimentos e oportunidade para haver novas aprendizagens.

É relevante salientar que esta consolidação de conhecimentos e novas aprendizagens ocorridas deve-se também, ao facto de a entidade acolhedora ter apoiado este processo de aprendizagem. Desde a preparação de um espaço de trabalho com tudo o que era necessário, inclusive um endereço de correio electrónico para que fosse possível a troca de correspondência com os clientes. O apoio na realização das tarefas e na preocupação em explicar no que consistiam essas mesmas tarefas também foram importantes no processo de aprendizagem.

Em suma, o estágio curricular foi um grande momento de aprendizagem, permitindo desenvolver capacidades, como autonomia, interpretação de dados e tradução dos mesmos para a apresentação de uma determinada realidade. Através do estágio, foi possível compreender a importância do processo formativo para a construção de uma formação de qualidade.

"Aprender e não recordar o que se estudou, equivale a semear e não colher."
(Bratslav, R.)

Considerações Finais

Ao longo do presente relatório de estágio foi possível analisar as várias fases que envolveram a sua realização.

Este relatório foi dividido em duas partes: uma primeira de carácter mais teórico e uma segunda de cariz mais prático. Ambas as partes foram muito enriquecedoras para consolidar este momento de aprendizagem.

Conseguir um local de estágio curricular não foi fácil. Porém, quando a entidade acolhedora aceitou a realização deste estágio curricular, os objectivos de ambas as partes – estagiário e entidade acolhedora – fundiram-se. Se por um lado, era necessário conseguir urgentemente um local para estágio, a entidade acolhedora por sua vez necessitava também de um apoio no departamento de formação. Havendo um interesse mútuo de ambas as partes, este estágio decorreu de forma enriquecedora para as partes envolvidas.

Durante os 5 meses de estágio, de forma diária, houve sempre aprendizagens ao nível intelectual e profissional, aprendizagens essas proporcionadas pelo contacto com a realidade, mas também pelo contacto com profissionais da formação que contribuíram para que as tarefas que iam sendo desenvolvidas e eram novas tomassem sentido e facilmente se relacionassem com a teoria que tinha sido adquirida no ano curricular do primeiro ano de mestrado. Foi muito importante ter tido um apoio constante dentro da entidade acolhedora.

Tendo em conta que a experiência profissional da estagiária na área da formação de adultos não era vasta, durante o estágio curricular foram vários os momentos em que foi possível sentir o crescimento a nível intelectual e profissional.

Através da realização do presente relatório de estágio foi possível traduzir em palavras as tarefas desenvolvidas no estágio curricular e também compreendê-las através das análises dos autores estudados.

Em suma, o estágio curricular foi uma mais-valia para o crescimento pessoal e profissional e permitiu desenvolver novas capacidades e métodos de trabalho que, sem esta experiência, não teriam sido adquiridas.

Referências Bibliográficas

AAVV, (2007), *Manuel de Boas Práticas – Recurso Didático para Formação Intra-Empresas*. Lisboa: Expoente.

BARATA, J. e ALVES, S. (2005) *Gestão da Formação*. Lisboa: Fundação para a Divulgação das Tecnologias de Informação.

BOGDAN, R. e BIKLEN, S. (1994) *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora

CANÁRIO, R. (2000). Formação profissional: problemas e perspectivas. *Forum*, 27, pp. 111 – 124.

CANÁRIO, R. (2008). *Educação de Adultos: Um Campo e uma Problemática*. Lisboa: Educa.

CARDIM, J. C. (2009) *Gestão da Formação nas Organizações – A Formação na Prática e na Estratégia das Organizações*. Lisboa: LIDEL.

DGERT - Dir. Geral do Emprego e Relações do trabalho (2011). *Guia da Certificação de Entidades Formadoras – Sistema e Requisitos de Certificação. Versão 2.11*. Lisboa: MEE.

ESTRELA, A. (1994) *Teoria e Prática de Observação de Classes*. Porto. Porto Editora.

IQF - INSTITUTO PARA A QUALIDADE NA FORMAÇÃO (2006). *Guia para a Avaliação da Formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação.

JOSSO, C. (2005). *Formação de Adultos: aprender a viver e a gerir as mudanças*. In: Canário, R. e Belmiro, C. (Orgs.). *Educação e Formação de Adultos: Mutações e Convergências*. Lisboa: Educa, pp. 115 – 125.

MÃO DE FERRO, A. (1999) *Na Rota da Pedagogia*. Lisboa: Colibri.

MEIGNANT, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

PEREIRA, C. (1996) Uma Proposta de Avaliação de Acções de Formação. *Sociologia – Problemas e Práticas*. N°22, pp. 155 – 169.

Sites consultados:

<http://www.citador.pt>

ANEXOS

Anexo I – Notas de Campo

Anexo II – Guião da Entrevista

Anexo III – Transcrição da Entrevista

Anexo IV – Grelha de análise da entrevista

Anexo V – Síntese da entrevista

ANEXO I – NOTAS DE CAMPO

Anexo I – Notas de Campo

- Apresentação das notas de campo realizadas durante o estágio curricular, com maior relevância para complementar o relatório de estágio. Posto isto, não são apresentados todos os dias do estágio curricular. Existem mais notas de campo do início do estágio curricular por ter sido no início que houve o contacto com as tarefas desenvolvidas e que por sua vez se vieram a repetir ao longo do estágio curricular, sendo os clientes diferentes mas os procedimentos os mesmos e daí não ter sido considerado pertinente a apresentação de todas as notas de campo

Data: 11-12-2012	
Nota de Campo	Categorias de Análise
Cheguei à empresa faltava 5 minutos para as 9h. O responsável pela formação, apresentou-se e pediu-me para esperar pela coordenadora de pedagógica. Às 9h a coordenadora de pedagógica chegou e apresentou-me aos restantes colegas, depois de seguida começou-me a explicar as tarefas que tinha pensado para eu realizar inicialmente. As tarefas foram as seguintes: organização de 3 Dossiers Técnico- Pedagógicos (DTP's) de 2 cursos (2ações de um curso e uma acção de outro curso) dinamizados numa empresa e a emissão de certificados das acções na plataforma SIGO. Eu dei início às tarefas. Terminei a organizações dos DTP's e um deles ficou pronto, faltando os restantes dois. Por volta das 13h10 sai da empresa.	<ul style="list-style-type: none">▪ 1º Dia de estágio curricular▪ Apresentação à equipa▪ Definição de Tarefas▪ Procedimentos para a realização das tarefas

Data: 12-12-2012	
Nota de Campo	Categorias de Análise
<p>Neste segundo dia, após ter chegado à empresa a coordenadora pedagógica pediu-me para me reunir com ela, com a técnica de formação e com o gestor de formação. Reunimo-nos na sala de reuniões e o gestor de formação fez as boas vindas à minha chegada à entidade, dizendo que depositava muita expectativa na minha prestação e que esperava que a relação fosse uma troca mútua, da entidade para mim e da minha prestação para a entidade. Terminando a recepção, continuaram a reunião e eu fui terminar de organizar DTP's de acções de formação que já decorreram.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sessão de Boas-Vindas ▪ Continuação das tarefas propostas no dia anterior

Data: 17-12-2012	
Nota de Campo	Categorias de Análise
<p>Neste 5º dia de estágio continuei a organizar DTP's de formação intra-empresas que já tinham sido realizadas, o que contempla também a emissão de certificados dos formandos. E hoje aprendi a colocar os dados dos formandos em Excel a exportar para o Word e desta forma os certificados ficarem preenchidos automaticamente. Preparei também um DTP para uma acção de formação que vai ter início dia 20 de Dezembro de 2012.</p> <p>Até à data tenho estado a organizar DTP's de acções de formação intra-empresas que já foram realizadas. Essa organização pressupõe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar se o DTP tem todos os elementos que um DTP deve ter; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descrição das tarefas que estavam a ser realizadas ▪ Nova aprendizagem sobre a emissão de certificados de formação profissional

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar a assiduidade dos formandos e calcular a sua nota para a avaliação final das aprendizagens; ▪ No caso de algumas acções de formação (ex. Curso de Segurança na Operação de Empilhadores) em que são realizados exames teóricos e práticos, é necessário confirmar se a nota do exame coincide com a nota que está na grelha de avaliação das aprendizagens; ▪ No caso de algumas acções de formação (ex. Curso de Segurança na Operação de Empilhadores) em que são realizados exames teóricos e práticos é necessário lançar as notas do exame teórico e prático num ficheiro em Excel. E a nota final que resultar no ficheiro é a nota que deve constar na coluna dos testes na grelha da avaliação das aprendizagens; ▪ Lançamento da avaliação das aprendizagens; 	
---	--

Data: 07-01-2013	
Nota de Campo	Categorias de Análise
Terminei de imprimir os certificados do dia 04-01-2013 que não consegui imprimir devido aos problemas com a impressora. Também terminei de colocar os programas de formação inter dos cursos (podem ser adaptados para a formação intra-empresas) da TUV para o novo layout que segue os requisitos exigidos pela DGERT. E iniciei a utilização na plataforma SIGO para a emissão de certificados. A emissão dos certificados pela plataforma SIGO insere-se na Formação Certificada não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações e é regulamentada pela Portaria n.º474/2010, de 8 de Julho.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificados de Formação Profissional ▪ Plataforma SIGO

Data: 08-01-2013	
Nota de Campo	Categorias
Estive a tratar da emissão de certificados na plataforma SIGO para isso foi necessário tratar da organização da informação dos formandos de um cliente que teve várias acções de formação e como tal estive a colocar toda a informação dos formandos de todas as acções num só ficheiro Excel para uma maior facilidade em verificar quais os dados em falta. Na plataforma SIGO aprendi a criar o curso e a criar uma acção de formação.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização da informação dos formandos; ▪ Criação de um curso e uma acção de formação na Plataforma SIGO.

Data: 10-01-2013	
Nota de Campo	Categorias
Neste dia estive a introduzir os formandos na plataforma interna da TÜV, por norma, basta exportar apenas um ficheiro com toda a informação dos formandos mas a plataforma não o fez e só carregou a informação de 5 formandos em 14, os restantes 6 estive a introduzi-los manualmente. Após os formandos estarem lançados na plataforma da TUV, segui para a emissão dos certificados dos mesmos formandos na plataforma SIGO. Alguns já estavam inscritos e bastou apenas alocá-los à acção de formação, os que não estavam inscritos, coloquei toda a sua informação na SIGO e aloquei-os à acção. Antes desta emissão de certificados, criei o módulo, curso e acção de formação na plataforma SIGO. Após toda a informação registada, imprimi os certificados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilização da plataforma de gestão da formação da TUV ▪ Emissão de certificados na plataforma SIGO

Data: 16-01-2013	
Nota de Campo	Categorias
<p>Comecei por organizar um DTP de uma acção de formação que decorreu em Dezembro de 2012 mas ficou pendente por estar em falta: planos de sessão, avaliação das aprendizagens e dados de uma formanda para a emissão do certificado. Como tal o dossier ficou pendente, assim como outros se encontram por estar em falta a documentação, como por exemplo: planos de sessão ou certificados por faltarem os dados dos formandos.</p> <p>No dia de hoje estive também a tratar do meu e-mail, colocando a assinatura pois foi solicitado a nível do grupo TUV a uniformização da assinatura, criei pastar para uma maior organização.</p> <p>Por último, comecei por fechar um DTP que só ficou em falta imprimir o verso dos certificados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização para o fecho de um DTP ▪ Organização do Correio Electrónico

Data: 17-01-2013	
Nota de Campo	Categorias
<p>Ao longo desta semana comecei por enviar e-mails e haver troca de correspondência entre mim e os clientes, desta forma estou a contactar directamente com o cliente ao solicitar documentos que estão em falta e dar-me a conhecer aos clientes e havendo também novas aprendizagens na redacção de e-mail's que são muito importantes para se manter uma boa relação com o exterior. Posto isto, hoje comecei por ver o meu e-mail e a responder a um cliente que tinha enviado uma informação que estava em falta, continuando a estar informação em falta para a emissão de certificados. Após verificar o e-mail preparei o verso dos certificados que tinham ficado pendentes no dia de ontem. Dessa acção apenas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexão sobre a importância do correio electrónico ▪ Arquivo de documentação formativa ▪ Conhecimento sobre a elaboração de uma proposta de formação intra-empresa

<p>falta o carimbo e assinatura e de seguida o relatório da avaliação da formação. Após ter tratado de terminar tudo o que tinha a fazer do DTP de ontem dei início à organização de um outro DTP cujo curso é o mesmo mas outra acção, para outros formandos. Terminei esse mesmo DTP. Posteriormente estive a ajudar a Dr.^a Lia a organizar dossiers de acções que já decorreram, projectos de formação e candidaturas para caixas de papelão para serem arquivadas na arrecadação. De seguida, juntamente com a Dr.^a Lia estivemos a validar uma proposta de acção de formação para Cabo Verde. E por último dei início à organização de mais um DTP. Por volta das 13h10 sai da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Início do fecho de um DTP
--	---

Data: 24-01-2013	
Nota de Campo	Categorias
<p>Comecei por terminar a inserção dos questionários de reacção da Pós-Graduação Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho (51^a). Entreguei à Dr.^a Lia a média do formador quanto ao cumprimento dos objectivos e da entrega da documentação. Após esta tarefa inseri a avaliação das aprendizagens dos formandos. De seguida inseri os formandos de um curso intra na plataforma SIGO mas faltavam dados de dois formandos. Posteriormente, preparei 12 dossiers para uma acção que vai começar amanhã (25.01.2013).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionários de Reacção da formação inter-empresas ▪ Emissão de certificados na plataforma SIGO ▪ Preparação de dossiers para os formandos

Data: 06-02-2013	
Nota de Campo	Categorias
<p>As tarefas de hoje desenrolaram-se à volta da formação inter:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizei documentação para módulo do curso TSSHT – exercícios, folhas de presença e questionários de reacção; 2. Digitalizei documentação do DTP como as presenças e testes realizados; 3. Organizei documentação para ser enviada para os módulos darem início e organizei documentação de forma a arquivar documentação que já não vai ser necessária; 4. Confirmei fórmulas de um ficheiro em excel; 5. Organizei DTP's inter e intra, ficando apenas em falta a emissão dos certificados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarefas inerentes à formação inter-empresas

Data: 20-02-2013	
Nota de Campo	Categorias
<p>Hoje dei início a mais um relatório de avaliação da formação de um DTP. Posteriormente emiti certificado de um formando que estava em falta. Ontem fiz um relatório de avaliação da formação e fiquei a aguardar feedback por parte da Dr.^a Lia e hoje fiz as correcções de alguns apontamentos feitos pela Dr.^a Lia. E de seguida digitalizei o DTP por já estar concluído e pronto para enviar para o cliente. A Dr.^a Lia ia confirmar se o pagamento já estava feito, pois o envio do DTP só é feito após o pagamento por parte do cliente. Por último, iniciei mais um relatório de avaliação da formação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatório de Formação ▪ Digitalização do DTP

Data: 12-03-2013	
Nota de Campo	Categorias
<p>Hoje contactei com as pessoas dos Recursos Humanos de uma empresa cliente, a solicitar os dados dos formandos. De seguida, emiti certificados SIGO e criei um curso na plataforma SIGO. Posteriormente, emiti certificados com layout TUV de uma pós-graduação e com a classificação dos respectivos módulos, a impressão destes certificados foi morosa por estar com problemas na impressora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacto com cliente ▪ Emissão de certificados na Plataforma SIGO ▪ Emissão de certificados com layout TUV de uma acção de formação inter-empresa

Data: 10-04-2013	
Nota de Campo	Categorias
<p>Neste dia as tarefas foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprimir planos de sessão da para enviar para o cliente, pois o restante DTP já foi enviado; ▪ Disponibilizei documentação no moodle para a formação inter-empresas; ▪ Fiz um único relatório referente a duas acções de formação e foi apenas um único relatório, por a formadora ser a mesma e o curso também mas decorrem em dois dias diferentes com formandos diferentes, mas faz mais sentido colocar toda a informação num só relatório do que fazer dois relatórios pois acabaríamos por estar a repetir informação, como os objectivos e o conteúdo programático do curso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma Moodle ▪ Relatório de Formação

Data: 06-05-2013

Nota de Campo

Categorias

Neste dia as tarefas foram:

- Acrescentei mais um formando a um DTP que já estava pronto para ser enviado para dar início à acção e ajustei no DTP;
- Inserir resultados dos questionários de reacção da formação inter-empresas;
- Digitalização de testes formação inter-empresas;
- Fecho de um DTP da formação intra-empresas;
- Digitalização de um teste de um formando que foi reprovado na formação intra-empresas;
- Organização de 2 DTP's para acções que vão iniciar na formação inter-empresas;
- Preparei folhas de presença e questionários de reacção para serem entregues num dos cursos da formação inter-empresas;
- Emissão de certificado.

- Tarefas formação inter-empresas
- Fecho de um DTP da formação intra-empresas
- Emissão de certificados

Data: 24-05-2013

Nota de Campo

Categorias

Neste dia as tarefas foram:

- Emiti os certificados dos formandos que ontem inscrevi na plataforma SIGO;
- Digitalizei os testes de uma Pós-Graduação da formação inter-empresas;
- Preparei 2 DTP's para a formação intra-empresas

- Último dia do estágio curricular
- Emissão de certificados
- Digitalização de testes

ANEXO II – GUIÃO DE ENTREVISTA

Estágio Curricular

Coordenadora Pedagógica

Objectivos Gerais:

- Compreender o funcionamento de um departamento de formação numa entidade multinacional;
- Compreender a estrutura do departamento de Formação da entidade TUV Rheinland em Portugal;
- Identificar as fases do ciclo formativo nos procedimentos utilizados pela entidade;

Blocos	Objectivos Específicos	Questões	Notas / Observações
A. Legitimação da Entrevista	<ul style="list-style-type: none">- Legitimar a entrevista- Motivar a entrevistada	<ul style="list-style-type: none">- Informar a entrevistada sobre a temática e a finalidade da entrevista;- Sublinhar a importância da participação do entrevistado para o sucesso do trabalho;- Salientar o carácter restrito do uso das informações prestadas;- Referir a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho.	<ul style="list-style-type: none">- Proporcionar ao entrevistado um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar livremente sobre os seus pontos de vista;
B. Identificação da Entrevistada	<ul style="list-style-type: none">- Caracterização da Entrevistada	<ol style="list-style-type: none">1) Qual a sua formação académica?2) Qual é a sua idade?3) Qual é a sua experiência profissional?	Perceber a sua evolução desde a vida académica até ao mundo do trabalho.

<p>C. Caracterização da entidade – Departamento de Formação</p>	<p>- Compreender o modo <i>operandis</i> no departamento de formação</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Como caracteriza a lógica do departamento de formação? 2) Qual é a meta de trabalho? 3) Como desenvolvem o trabalho? 4) Quem o desenvolve? 5) Quais os tipos de formação que são dinamizados na entidade? 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a forma de trabalhar? - Tem uma forma generalizada, ou é à medida para cada cliente, a forma de apresentar uma proposta de formação? - As várias fases são asseguradas por quem? Gestor de formação? Coordenador de formação? - Intra-empresas - Inter-empresas - Formação à medida
---	--	--	---

D. Ciclo Formativo	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber as várias fases do ciclo formativo - Levantamento e Diagnóstico de Necessidades de Formação 	<p>1) Como é que a formação surge? Iniciativa do cliente? Envio de proposta?</p> <p>2) Como é concebida a formação? Existe um diagnóstico? Qual? Como é feito?</p> <p>3) É realizado o Levantamento de Necessidades de Formação? E o Diagnóstico de Necessidades de Formação? Se sim, por quem?</p> <p>2) Como são trabalhados os resultados que são obtidos?</p> <p>3) Caso não sejam trabalhados, porque não são trabalhados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender se esta 1ª fase do ciclo formativo é concretizada e em que modalidade de formação (inter ou intra)
	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamento das Actividades Formativas 	<p>1) Quem pensa a formação? As finalidades, as actividades, a avaliação da mesma? Os formandos? Os formadores?</p> <p>2) É elaborado o plano de formação em função das necessidades do cliente?</p> <p>3) Como? Por quem?</p> <p>4) Como é realizado a nível interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender como é concretizada a 2ª fase do ciclo formativo.

	- Concepção do Planeamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o trabalho do departamento de formação na concepção do que foi planeado? 2. Quem concebe a acção de formação? 3. Como é feita a selecção dos formandos e formadores? 	<ul style="list-style-type: none"> - Tanto a nível inter como intra. - Compreender o que é preciso fazer.
	- Execução do Planeamento	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quem executa a formação? 2) Sendo esta a fase de concretização do que foi planeado, qual o papel da coordenação? 3) O ciclo formativo é repartido? 4) Caso não seja tudo realizado pela mesma pessoa ou entidade, qual a sua opinião nos impactos dessa divisão na qualidade da formação? 	<ul style="list-style-type: none"> - Acção de Formação em execução - Repartição do ciclo formativo
	- Avaliação da Formação / Fecho da Acção	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quem avalia? Como o faz? Qual é o tipo de avaliação? 2) Existem diferenças, sendo uma formação inter ou intra) 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório Final da Avaliação da Acção de Formação - Apresentação dos Resultados

		4) As 5 fases do ciclo formativo são realizadas? Por quem? Como o fazem?	
E. Opinião do Entrevistado	<p>- Compreender a opinião do entrevistado sobre a formação na entidade e em Portugal,</p> <p>- Formação como um Negócio</p>	<p>1) Qual é a sua opinião sobre a formação que é realizada na entidade?</p> <p>2) Quais os problemas, quais as oportunidades, as ameaças sobre a formação na entidade?</p> <p>3) Considera que a formação é vista como um negócio?</p> <p>4) Para si quais os impactos que uma acreditação/certificação pode ter no desenvolvimento da formação de uma entidade formadora?</p>	<p>- Análise SWAT</p> <p>- Formação como um Negócio</p> <p>- DGERT</p>

<p>F. Considerações Finais</p>	<p>- Consolidação da entrevista.</p>	<p>1) Deseja acrescentar alguma coisa que não tenha sido contemplada nesta entrevista?</p> <p>2) Agradecemos desde já a sua disponibilidade.</p>	
------------------------------------	--------------------------------------	--	--

ANEXO III – Transcrição da Entrevista

Transcrição da Entrevista

Entrevistadora: Felícia Martins – Estagiária (FM)

Entrevistada: Coordenadora Pedagógica (CP)

FM: Boa tarde. Desde já agradeço ter aceite o meu convite para realizar esta entrevista. É de facto, muito importante para a realização deste relatório de estágio e saliento toda a confidencialidade sobre o que for dito.

Vamos então começar.

Vamos começar por fazer uma breve caracterização sua. Qual é a sua formação académica?

CP: Eu sou licenciada em Ciências da Educação, posteriormente fiz o Mestrado em Administração Educacional. E especializei-me com duas Pós-Graduações, uma em Gestão e Avaliação da Formação, e outra em Gestão de Recursos Humanos.

FM: Muito bem. E relativamente à sua licenciatura foi pré-Bolonha ou pós-Bolonha?

CP: Como eu digo, nem sou carne, nem sou peixe. Eu estava no terceiro ano quando entrou Bolonha e o meu curso que era de 5, ficou de 3 + 1. Portanto, fiz um ano, que se chamou o Plano de Integração Curricular, o PIC. E depois tive um ano de mestrado. Portanto, no fundo o curso foi de 5 anos, mas um de mestrado.

FM: Ok. E neste momento qual é a sua idade?

CP: Neste momento, tenho 27 anos.

FM: E a sua experiência profissional na área da formação.

CP: Felizmente, desde que acabei o mestrado, estou a trabalhar. Tenho trabalhado sempre na área da formação. Quando estava a tirar o mestrado, o meu relatório incidiu sobre a formação *e-learning*, estive numa associação que desenvolvia formação *e-learning*. Foi a única experiência que tive *e-learning*. Depois tive... e desde então tenho estado em entidades formadoras, de formação presencial. Estou a trabalhar na TÜV Rheinland.

FM: Isto porque o seu mestrado também teve a modalidade de relatório de... Foi estágio.

CP: Sim, foi estágio.

FM: Ok. E considera que foi uma mais-valia para poder também integrar no mercado de trabalho? Qual é a sua opinião relativamente a esta modalidade?

CP: Sim, é sem dúvida uma mais-valia, porque temos a oportunidade de entrar dentro de uma empresa, sem ter qualquer vínculo e logo isso faz com que a empresa nos aceite, porque não se está vinculado a nós, porque não tem medo que as coisas corram mal e que nos tenham que mandar embora. E portanto, não há ali qualquer tipo de compromisso. Tomamos conta da realidade e inclusive aprendemos com a experiência dos outros. Acho que acima de tudo, essa é a mais-valia, aprender com aqueles que estão já na empresa e que nos vão passando todo o conhecimento. Porque no fundo a faculdade, apesar dos trabalhos práticos é muito teórica, não é?

FM: Exacto.

CP: Estar numa empresa com alguém que já tem experiência e que nos fazem fazer aquilo que eles fazem, é sem dúvida uma mais-valia. Eu tive a sorte de trabalhar com pessoas que me puseram a trabalhar formação e não mero arquivo e acho que isso foi sem dúvida uma mais-valia.

FM: Muito bem. Vamos então começar, a caracterização da empresa, mais propriamente o departamento de formação da TÜV. Como é que caracteriza o trabalho levado a cabo pelo departamento de formação?

CP: A formação na TÜV não pode ser vista como a formação numa empresa em que o core-business é só a formação. A formação na TÜV é uma área de negócio, não é a principal e por ser uma empresa, um organismo de inspecção, entra em conflito com outros produtos, outros serviços da empresa. E portanto, se por um lado poderíamos dar formação porque somos especialistas, por exemplo, em produtos, em certificação. Por outro lado, eticamente, não o devemos fazer. E portanto, a formação que se dá na TÜV é uma formação...Não podemos dizer que é complementar aos serviços que damos, mas no fundo complementa algumas necessidades dos nossos clientes.

FM: Das outras áreas.

CP: Sim, de outras áreas. Nomeadamente, por exemplo, segurança na operação de equipamentos.

FM: Ok.

CP: A TÜV tem como principal serviço, por exemplo, a certificação de empresas, no que diz respeito ao ambiente, à qualidade e à segurança também. Mas quando falamos aqui de dar formação em segurança ou de equipamentos, não estamos a falar em dar formação na Norma. Estamos a falar em formação de segurança num determinado equipamento.

FM: Então nesse sentido, relativamente, à forma de trabalhar. Tendo em conta todos os outros departamentos, o departamento de formação não é divulgado ou não é promovido através das outras áreas de negócio.

CP: Não. A meu ver, é uma lacuna. Mas lá está, porque eticamente não fica bem estarmos a dar formação a um cliente que é certificado por nós. Isto é, se eu certifico aquele cliente é porque ele tem competência, quando eu faço uma auditoria depois não devo ser eu a colmatar a lacuna que ele tem. Portanto, deve vir uma entidade externa e melhorar. Porque supostamente, se aquela empresa é certificada por mim é porque eu acho que está tudo bem. Mas um organismo externo ou uma entidade formadora externa, detectará e elaborará um plano de formação para aquele cliente... Digamos assim, sem nenhum interesse por trás.

FM: Exacto.

CP: Por isso eu acho, que aqui a formação na TÜV está à parte dos outros departamentos e funciona simplesmente, como complementar uma necessidade de um determinado cliente.

FM: Ok, ok. E relativamente, então, ao trabalho levado a cabo, este segue objectivos?

CP: Como todas as empresas tem que haver objectivos. E acima de tudo, são os objectivos financeiros que falam. Na TÜV não é diferente, e portanto, todos os departamentos... Ainda que não seja uma área de negócio muito relevante ou de demasiada relevância para o Grupo TÜV Rheinland, tem objectivos e esses objectivos tem que ser cumpridos. Os objectivos estão normalmente divididos pela formação inter-

empresas e pela formação intra-empresas. Temos que correr para os objectivos, obviamente, tendo em conta a qualidade. É basicamente assim que funciona.

FM: Relativamente à chegada de trabalho, ou seja, são os clientes que contactam é a TÜV Rheinland Portugal que faz esse contacto? Tanto inter-empresas e intra-empresas... Porque é inter-empresas e intra-empresas que a formação é desenvolvida, certo?

CP: Temos os dois lados. Temos o cliente que chega a TÜV através de alguém que conheceu e pede formação em determinada área. Por outro lado, também temos um departamento de marketing, nesta fase, não tão relevante, porque infelizmente houve reestruturação. Mas sim, mantemos uma newsletter onde chegamos aos nossos possíveis clientes com a divulgação dos nossos cursos. Portanto, a formação na TÜV Rheinland Portugal vem pela procura mas também pelo jogo comercial que fazemos com os possíveis clientes.

FM: Ok,ok. Sendo a TÜV a ir à procura ou o cliente ir ter com a TÜV é sempre feita uma proposta. Essa proposta é à medida, é standard?

CP: Temos as duas coisas. Temos um catálogo de formação, não em forma de catálogo livre, digamos assim, a decorrer. Temos os nossos cursos na internet, o cliente pode ver o curso. É óbvio que pode haver um módulo ou outro, que não faça tanta sentido para um determinado formando, para determinada empresa, e portanto ajustamos aquilo que o cliente pretende. A meu ver, só assim é que faz sentido a formação. Ainda que tenha que haver um catálogo para o cliente ter conhecimento do que fazemos, é importante chegar ao cliente e informar que ajustamos às necessidades de cada um.

FM: Muito bem. E relativamente ao trabalho que é desenvolvido, este é assegurado pelo gestor de formação, coordenador, técnicos de formação?

CP: A formação na TÜV já teve diversas fases. Houve uma altura em que havia gestores comerciais, que trabalhavam essencialmente a questão das inscrições que chegavam e a procura de novos clientes. A partir daí, depois era o departamento de coordenação, como é assim chamado, que tratava da alocação de formadores, o aluguer de salas, a qualidade dos materiais, e também a abertura das sessões, a avaliação... Portanto, toda a execução da formação e também a avaliação desta. Neste momento,

devido à reestruturação que houve, o departamento está bem mais pequenino e portanto temos que ser todos aqui um bocadinho comerciais e um bocadinho...

FM: Um bocadinho de tudo.

CP: ... Coordenadores pedagógicos digamos assim.

FM: Ok, muito bem. Quanto à formação que é desenvolvida já respondeu um pouco. Relativamente às áreas...

CP: As áreas de formação, basicamente, é a área das energias renováveis, ou seja, energia e electricidade, por assim dizer, de acordo com a tipologia de áreas. A Segurança e Higiene no Trabalho. Também... a 347, que é enquadramento na organização, que tem haver com as normas da qualidade. E depois claro, vão aparecendo outras áreas de acordo com as necessidades dos clientes.

FM: Porque a bolsa de formadores consegue responder caso seja necessário.

CP: A nossa bolsa de formadores está constantemente em alargamento. Se há uma necessidade que é detectada em determinado cliente, procuramos um formador com as competências, mesmo para o desenvolvimento do conteúdo e a partir daí trabalhamos o conteúdo e a execução também no cliente.

FM: Muito bem. Então começando por aquilo que disse, relativamente à execução e à concepção dessa formação, caso tenha que ser à medida e tenham que ser concebidos os conteúdos, o que leva a surgir essa formação... Ou seja, o diagnóstico é feito pela TÜV, é apresentado pelo cliente?

CP: A TÜV também tem esse serviço de diagnóstico de necessidades de formação. No entanto, até ao momento e desde a minha permanência na TÜV ainda não foi possível fazer um projecto de formação que venha desde a fase do diagnóstico. Normalmente, o diagnóstico é feito pela própria empresa. E já chega a nós o pedido da formação, concebemos com base nos objectivos do cliente e desenvolvemo-lo por forma a corresponder a essas expectativas do cliente.

CP: Na formação inter, aí não podemos dizer que existe uma formação à medida. Existe realmente um catálogo que é standard, portanto, quem tem realmente naqueles conteúdos vem e inscreve-se e faz o curso. Poderá eventualmente ter mais interesse num

módulo ou outro, mas tratando-se de uma formação inter era impossível ajustar à medida de todos os outros formandos que entrassem.

FM: Muito bem, mas é feito algum tipo de diagnóstico quanto aos conhecimentos desses formandos?

CP: Não temos em consideração o perfil de entrada. Habitualmente, pronto, se pensarmos no curso de Técnico Superior de Higiene e Segurança, como há uma legislação por trás, temos que ter em conta as habilitações do formando. É obrigatório que ele tenha, pelo menos, uma licenciatura, porque estamos a falar de um curso que é de nível 6. Quem tenha apenas um 12º ano não se pode inscrever. Este é único curso, neste momento, na TÜV que obriga a requisitos prévios. Os restantes não têm qualquer problema que a pessoa tenha habilitações inferiores a uma licenciatura.

FM: Muito bem. Relativamente, à formação interna. E pegando ainda nesta primeira fase do ciclo formativo, é feito algum levantamento de necessidades, algum tipo de diagnóstico?

CP: A TÜV por ser um organismo de inspeção e certificação, também, é ela certificada. Digamos assim, não somos certificados mas temos as mesmas práticas que uma organização certificada. Temos o nosso Plano de Formação Anual, que é elaborado pelo Departamento Administrativo Financeiro. Contrariamente, aquilo que eu acho que deveria ser o Departamento de Formação a realizá-lo porque tem no departamento pessoas com competências para o fazer, o diagnóstico é feito pelo Departamento Administrativo Financeiro, que em termos de recursos humanos, trata administrativamente. Não trata de forma estratégica, com o desenvolvimento dos recursos humanos. Basicamente é o processamento salarial e a contratação. O diagnóstico não é algo que esteja...

FM: Implementado?

CP: Implementado sim. Não há como que um questionário aos colaboradores de identificação de necessidades e tratamento deste. Parte-se do pressuposto, vamos ter, um programa, por exemplo em informático novo. Vamos então pensar formação para toda a gente naquele software. Não há realmente, um diagnóstico por assim dizer.

FM: Ok. Portanto, não é feito esse diagnóstico e portanto, não são trabalhados os resultados por eles também não existirem, não é?

CP: Não, não... Casa de ferreiros, espeto de pau.

FM: Muito bem, então, concluindo esta primeira parte relativamente ao departamento de formação e relacionando com o ciclo formativo. Não é feito um diagnóstico, relativamente ao planeamento esse já chega concebido. E portanto aqui a TÜV interage na parte da concepção...

CP: Exacto, concebemos o curso à medida do cliente, executamo-lo e avaliamo-lo, apenas ao nível da satisfação e dos conhecimentos.

FM: Ok, muito bem. Portanto, aquela avaliação de transferência não é feita.

CP: Não.

FM: Ok. Passemos, então para uma segunda fase do ciclo formativo, que é o planeamento... Aqui já respondeu um pouco, que é quem pensa a formação, as finalidades, as actividades... Relativamente à formação em si, é o cliente que assim decide, não é?

CP: Podemos dizer que o cliente define grande parte da formação que é dada pela TÜV. No entanto, o departamento de formação reúne e pensa estrategicamente em áreas de formação ou pequenas formações que achamos que vão dar visibilidade no mercado. Recordo, por exemplo, não é do meu tempo, mas recordo-me de colegas falarem que na altura da epidemia, da gripa A, que fizeram diversos seminários para alertar as pessoas, com conselhos, com recomendações. Portanto, pega-se em determinado assunto chave e desenvolvem-se alguns seminários, algumas formações. Este ano é um ano atípico, estamos com um volume de formação mais baixo, fruto também da crise que o país atravessa. Mas habitualmente pensamos num plano de formação que vá causar impacto.

FM: Ok, muito bem. Depois relativamente às actividades e à avaliação que surgem do que é pensado para o plano. É o departamento de formação que o faz, ou seja, a parte da coordenação ou recorrem, também, aos formadores?

CP: É assim da parte da avaliação, daquilo que estava previsto e daquilo que foi realizado, é da parte do departamento de formação, como é óbvio. Nós é que sabemos o

que é que tínhamos previsto fazer e aquilo que fizemos. Em termos de qualidade e de orientação de melhoria, julgo que poderíamos fazer bem melhor mas francamente, com a redução do pessoal no departamento, torna-se complicado. Analisamos os questionários de reacção e tentamos responder. Poderíamos ser mais pró-activos, mas a verdade é que neste momento estamos a ser mais reactivos. E a melhoria contínua que se faz é muito dessa forma.

FM: Muito bem. A concepção, já percebemos, que é feita em colaboração entre a TÜV e os formadores, caso seja, à medida. Passamos então, agora, para a execução quando a acção está mesmo a decorrer. E neste caso a pergunta tem dois sentidos, qual é o papel da coordenação da TÜV tem nessa execução. E qual é a sua opinião que uma coordenação deve ter, nesta fase de execução.

CP: Aquilo que a TÜV faz neste momento, prepara toda a documentação, enquanto coordenação, prepara toda a documentação dos formandos, visando a qualidade deste. Faz a abertura dos cursos e acompanha as sessões de formação, disponibiliza-se aos formandos e aos formadores para corra tudo bem. A meu ver, estará esta atitude correcta, está. Poderia haver um acompanhamento mais próximo, se realmente houvesse... Pronto, e aqui voltamos à mesma conversa, que é a estrutura. Não conseguimos vender e estar a acompanhar formandos ao mesmo tempo. E por vezes, o vender torna-se mais importante e deixamos o nosso formando um bocadinho à mercê do formador. Mas tentamos sempre acompanhá-los na execução e correspondendo aquilo que é as expectativas.

FM: E acha que de facto é esse o papel a seguir? É esse o papel realmente de uma coordenação nesta fase de execução?

CP: Eu acho que um coordenador deveria fazer um pouco mais. Eu acho que um coordenador deveria assistir às sessões dos formadores, não estou a dizer para assistir a todas as sessões, mas deveria assistir a algumas para perceber se o formador está a cumprir com aquilo que poderão ser os procedimentos, se a documentação ou os PowerPoint's estão apelativos e conseguem captar a atenção do formando. Para além de um mero acompanhamento "se está tudo bem", devemos estar mais presentes em sala, também para o nosso formador que estamos preocupados com a qualidade. Sentirem que não foi só inscreverem-se e depois esquecemo-nos deles, e não é preciso estar a

falar com o formando, basta estar em sala informar que “estou aqui para avaliar o formador e perceber como é que ele se comporta com vocês”.

FM: Exacto, perceber que está sempre presente desde o início ao fim da acção. Muito bem, passando então para a última fase do ciclo formativo, relativamente, à avaliação da formação. Quem é que avalia?

CP: Na avaliação da formação, temos a avaliação de reacção por parte dos formandos. Os formandos avaliam a formação, os conteúdos, a correspondência com as expectativas, as infra-estruturas, a postura do formador e avaliam também a entidade formadora. Ainda que, por exemplo, no caso da formação intra-empresas, eu não seja apologista dessa avaliação, uma vez que, muitas vezes os formandos não contactam com a entidade formadora quem contacta é um responsável de recursos humanos, é um director de formação. Pegando por exemplo na formação inter: o formando avalia o formador, a entidade formadora, as infra-estruturas. E a coordenação pedagógica avalia o formador, avalia o formador como? Avalia a documentação que este faz, avalia os *timings* de resposta, por exemplo, no caso da correcção de testes, avalia a forma como o formador se comporta em sala, isto é, se temos reclamações por parte dos formandos. Ao nível da formação intra, a avaliação é basicamente a avaliação dos formandos ao nosso formador. Ainda que o questionário preveja a avaliação de uma entidade formadora, não faz sentido porque ele não tem qualquer ligação com a entidade.

FM: Exacto, não faz essa ligação. Na formação inter existe algum tratamento dos resultados que são obtidos no questionário de reacção e na avaliação do coordenador perante formador.

CP: São tratados individualmente. Eu não consigo, não está previsto que eu consiga verificar qual foi a avaliação de um formador em determinados cursos, em determinados módulos. Eu consigo ver individualmente. Não temos nenhuma plataforma, nenhum software que nos dê a avaliação de “fulano” nos cursos todos. Se eu quiser saber qual é a avaliação daquele formador, tenho que ir ver primeiro que curso é que ele fez e depois pesquisar a avaliação que lhe foi feita. Obviamente, que é feito um tratamento dos questionários dos formandos, é passada a coordenação pedagógica as médias que o formador teve através dos formandos, a classificação que ele teve pelos formandos e como base nessa avaliação, também, o coordenador dá a sua.

FM: Na formação intra...

CP: Aí fazemos um relatório de formação. Tratando-se de uma empresa, e uma vez que os formandos são todos de um determinado cliente. Analisamos as avaliações dos formandos, no que diz respeito à satisfação e também dos conhecimentos. Damos a conhecer ao nosso cliente empresa, as avaliações em forma de gráfico, por exemplo. Com inclusive, algumas sugestões de formações que possam ter sido “denunciadas” em formação.

FM: Ok. Então na formação intra é feito um tratamento em que são apresentados os questionários. Nalgum relatório?

CP: Sim, fazemos um relatório por cliente.

FM: Por cliente, ok.

CP: Imaginemos que temos uma acção, aliás um curso que se desdobra em duas acções. Fazemos um relatório dessas duas acções, comparativamente. Colocamos, por exemplo, um gráfico com duas linhas em que comparamos a acção 1 e acção 2 para percebermos se houve aqui alguma diferença e tentarmos analisar o porquê de eventual discrepância.

FM: Ok. E nesse relatório existe espaço para iniciar, depois, novamente um novo ciclo formativo?

CP: Sim. No final do relatório, temos um ponto que são as considerações finais em que nós damos a conhecer ao nosso cliente as necessidades que detectamos nos formandos. Porque muitas vezes os formandos vão para formação... Lá está, como o diagnóstico não foi bem feito, mandamos um formando a fazer um nível mais avançado de um determinado tema, quando na verdade ele precisava do inicial. E portanto, essas lacunas são detectadas em sala, o formador passa-nos essa informação. Passa essa informação à coordenação através de um pequeno questionário que desenvolvemos, ao qual chamamos considerações do formador e a partir daí construímos o nosso relatório e as nossas considerações finais, recomendado ao cliente o desenvolvimento de determinadas acções.

FM: Ok. Muito bem. E portanto, então, a apresentação desses resultados é feita através do relatório que é enviado para o cliente e que depois é analisado pelo cliente.

CP: Sim. O ideal seria que o relatório e o Dossier Pedagógico fossem entregue em mãos ao cliente e apresentadas as conclusões e as considerações finais. Mais uma vez, os poucos recursos não o permitem e o relatório juntamente com o dossier é entregue via CTT. E portanto, por vezes, poderá perder-se algum “fio à meada”, digamos assim, porque o cliente não vê o relatório, o cliente está preocupado com o certificado para demonstrar, para mostrar a uma determinada entidade. Portanto, infelizmente, a cultura portuguesa é, faz formação porque alguém precisa de um comprovativo, não se faz formação para desenvolver competências. É uma exigência de outra entidade que precisa de demonstrar certificados.

FM: Exacto. E por aí, também se pode perder um pouco da própria qualidade.

CP: Não digo que se perca qualidade. Porque quando nós pensamos formação, nós pensamos em ir buscar os melhores formadores, os formadores com mais competências, com mais experiência e acima de tudo, formadores com conhecimentos técnicos mas também tenham a experiência no terreno. Não vamos colocar num cliente empresa, um formador que não tenha experiência em empresa, que seja muito teórico... A parte prática é muito importante. Qualidade, não acredito que esteja posta em causa. Aquilo que eventualmente pode acontecer é, o cliente não ter noção que determinado colaborador precisa de desenvolver outras competências para ser mais produtivo.

FM: Exacto. Ok. Relativamente, então só para colmatar esta fase. Existem, claramente, diferenças entre a avaliação levada a cabo nas acções de formação inter e na formação intra.

CP: Sim, claramente, sim.

FM: Portanto, relativamente aos instrumentos existe um questionário de reacção tanto numa como noutra.

CP: Sim, existe para os dois, com algumas diferenças.

FM: Mas depois o tratamento que é feito desses resultados...

CP: É diferente. Na formação inter, aquilo que nos interessa e conseguimos, à partida, pronto... resolver e melhorar, é se determinado formador conseguiu corresponder às expectativas, se não correspondeu temos que perceber o que é que se passou e eventualmente proceder à sua alteração num próximo curso. Aquele módulo já

terminou, aquele curso já terminou, já não haverá nada a fazer. Mas procederemos à sua substituição, se realmente verificar que o formador é incompatível com aquele módulo. No caso da formação intra, e mais... e lá está, por se tratar de um cliente empresa, e que terá outras formações connosco, o cuidado é diferente. Porque há como que uma obrigação de apresentar aquele cliente o relatório de formação, para ele perceber o que é aconteceu de bem, o que é foi um ponto forte, o que é que foi um ponto fraco. Porque muitas vezes a qualidade da formação, não depende só da entidade formadora. Quando falamos de uma formação intra, muitas vezes é desenvolvida nas instalações do cliente. E o cliente não pensa com algum cuidado nessa formação, e muitas vezes não disponibiliza as melhores condições para os formandos estarem em sala, estão amontoados...As condições climatéricas não são as melhores. E, portanto, como é que se pede a alguém que esteja 4 horas fechado numa sala, sem iluminação, sem um ar condicionado?! Ninguém conseguirá estar atento e motivado, não é? Portanto, este tipo de considerações que o formador nos passa e também os formandos, porque há formandos que apesar de serem colaboradores da empresa nos passam este tipo de informações. E nós damos a conhecer isto ao nosso cliente.

FM: Claro, muito bem.

CP: No caso da formação inter, como tudo depende da própria TÜV. Analisamos os questionários, obviamente, e tudo o que seja ponto forte ou ponto fraco, é analisado em pormenor. E no caso do ponto fraco a melhoria tem de ser imediata.

FM: Ok. Muito bem. Então na formação intra é feita uma avaliação de satisfação. Aliás a avaliação de satisfação é feita nas duas, não é?

CP: Nas duas, sim.

FM: A avaliação das aprendizagens.

CP: Depende de curso para curso. Há cursos, realmente, que tem avaliação de conhecimentos. E a TÜV até tem uma avaliação muito própria, em determinados cursos, por ser um grupo multinacional, tem cursos que são dados em todos os países e continentes onde estamos presentes. Há uma certificação por trás de alguns cursos, esta certificação é própria do Grupo. Recordo, por exemplo, o curso de “segurança na operação de empilhadores” que tem um exame prático e um exame escrito e esse exame, tanto o escrito como a check-list da parte prática, está uniformizada por todos os

países onde está a TÜV. Os formandos concluindo com sucesso e com sucesso não é só ter 10, precisam de ter pelo menos 14 valores, por exemplo, no teste escrito e passar com distinção na prova prática. Se cumprirem com estes requisitos, tem um certificado TÜV que em termos de aspecto, corresponderá ao equivalente uma carta de condução. Em que certifica, que ele tem competências, para manobrar determinado equipamento. Esqueci-me de referir que para além do teste teórico e prático, também há a componente da aptidão física. Portanto, a empresa, ou aquele colaborador, ou aquele formando tem que nos demonstrar que tem aptidão física, através de um atestado médico, que normalmente a medicina do trabalho faz. E, também, através de currículo ou de uma declaração que comprove que tem experiência mínima de um determinado de dias ou anos com o equipamento.

FM: Ok, muito bem. Relativamente, então aqui, há questão da avaliação na formação, penso que abordamos...

CP: Sim, não passa. Do nível 1 de reacção e do nível 2 de conhecimentos.

FM: O nível de transferência, verificar se realmente aqueles conhecimentos foram aplicados na prática.

CP: Temos alguns clientes, que em proposta, em resposta ao encadernado de encargos nos pedem, e temos competências para o fazer. No entanto, ainda não aconteceu, ou desde a minha permanência na TÜV ainda não aconteceu nenhum processo ir ao nível 3 da avaliação.

FM: Nem ao nível 4?

CP: Não, muito menos, ao nível 4. Nem ao ROI.

FM: Ok, muito bem. Só para colmatar, na formação intra é feito um relatório em que se considera os resultados obtidos no questionário de reacção, e portanto, aqui a importância é dada aos vários parâmetros de avaliação: formador...

CP: ...Entidade Formadora.

FM: Correspondência com as expectativas, documentação, não é?

CP: Sim.

FM: E na formação inter, temos também os resultados que são logo avaliados pela coordenação e existe também uma avaliação do formador.

CP: Si, claro. O formador está em todos os questionários de reacção, o formador é a cara da empresa para com os formandos, e portanto, ele é sempre avaliado.

FM: Ok. Muito bem. Fechando então aqui esta fase do ciclo formativo. E passando um pouco para a sua opinião. E gostaria de saber qual a sua opinião que é realizada na empresa. Colocando-a como uma espectadora.

CP: Em termos gerais, eu acho que a formação ministrada pela TÜV é uma boa formação, tendo em conta os nossos formadores. Os nossos formadores são realmente a nossa pérola. Quando nós recrutamos formadores, temos a preocupação de recrutar gente com experiência, gente que realmente saiba. E muitas vezes é essa experiência que eles levam para as salas de formação que torna a nossa formação diferente. É óbvio, que temos formadores com mais experiência e outros com menos. Aliás a nossa bolsa de formadores, tem alguns formadores bastante novos mas são pessoas com experiência, experiência no terreno, técnicos, que vêm também a formação como uma saída profissional.

FM: Considera então, que os formadores da TÜV são sem dúvida uma mais-valia para a formação que é desenvolvida.

CP: Sim, há formadores, que representam muito bem a TÜV e eu nem precisaria de aparecer enquanto coordenadora pedagógica. Por outro lado, sempre que um formador é novo, o acompanhamento é diferente, teremos que ter sempre o cuidado de lhe passar os procedimentos da TÜV. O formador TÜV tem de saber apresentar a TÜV, tem que vestir a camisola.

FM: Relativamente aos problemas da formação, consegue enumerar alguns? Ou seja, a forma como ela é trabalhada. Ao longo da entrevista referiu muitas que o facto da estrutura, neste momento, ser pequena...

CP: Sim, há pequenas coisas que nós poderíamos fazer melhor. Há pouco eu dizia, em vez de sermos tão reactivos, deveríamos ser mais pró-activos. Haverá alguns problemas que temos com as formações, nomeadamente, às vezes o atraso na disponibilização da documentação aos formandos. Nós temos uma plataforma onde disponibilizamos a

documentação aos formandos, no que diz respeito à formação inter. Portanto, a TÜV sendo um organismo de inspeção e certificação, também na área do ambiente, é amiga do ambiente e então disponibiliza a documentação numa plataforma. Essa disponibilização de material, e uma vez que os formadores não tem acesso a ela, a disponibilização parte da coordenação pedagógica. Mas a coordenação pedagógica tem muitos outros afazeres, tem recrutamento dos formadores, tem a parte comercial, tem a avaliação da própria formação, o acompanhamento em sala, as reproduções no caso da formação intra, a elaboração e organização dos dossiers. E portanto, eu acredito, como sei que aconteceu em tempos, com uma estrutura de formação maior, com conhecimentos de formação que era possível fazer um melhor trabalho.

FM: Muito bem. E agora a sua opinião enquanto à formação em Portugal, no geral. O que é que considera?

CP: Nós portugueses, não temos muito a cultura da formação. Queremos a formação, porque queremos o certificado, porque justificar que temos aqueles conhecimentos. Até nem podemos ter os conhecimentos, mas se temos o certificado é porque temos conhecimentos... Não é bem assim, porque, quantos casos não conhecemos, de pessoas que fazem formações e depois...

FM: Não se traduz.

CP: Não se traduz em resultados. Portanto, estiveram lá presencialmente mas assimilarem alguma coisa, não assimilaram. Eu acho que há, há grandes entidades formadoras. Há entidades formadoras com muita qualidade, que trabalham em pormenor a formação, muito atentas às necessidades dos formandos. Por exemplo, ao nível da formação intra, à entidades formadoras que reúnem muito mais vezes com o cliente antes da apresentação dos conteúdos. Portanto, há empresas de formação que pensam a formação desde o próprio ciclo, desde o início do próprio ciclo. Há empresas de formação que se dirigem ao cliente, fazem reunião de preparação dos conteúdos, isto é, da elaboração dos conteúdos. Reúnem-se com o cliente, percebem realmente quais são as necessidades, no caso de não existir próprio um levantamento da empresa, passam algum questionário aos colaboradores, ou aqueles colaboradores que eventualmente já estejam pré-determinados para a formação. E tentam perceber quais são as expectativas e as lacunas desses formandos. Elaboram os conteúdos, executam e acabam por avaliar. No meu entendimento, este tipo de empresas que faz este... que

passa por todo o ciclo de formação, acaba por ter mais qualidade, ainda que a avaliação... Lá está. Eu até acho que a avaliação deveria ser feita por uma entidade externa, porquê? Porque nós somos sempre suspeitos a avaliarmo-nos a nós próprios, não é?

FM: Exacto.

CP: Portanto, devemos ter em conta a avaliação, é óbvio, no ciclo de formação. Mas a avaliação da forma como a formação foi feita, se calhar deverá ser por uma entidade externa, e claro a empresa que fez o diagnóstico ter em conta os resultados dessa avaliação na volta do ciclo.

FM: E recomeçar, novamente, não é?

CP: E recomeçar novamente.

FM: Então considera que no fundo o ciclo formativo deve ser repartido.

CP: Vai depender de caso para caso... Por exemplo, há empresas que têm departamentos... E empresas que não tem nada a ver com formação. Vamos pensar, por exemplo numa empresa industrial. Há empresas que têm um departamento de recursos humanos e tem um técnico de formação e esse técnico faz o diagnóstico, aliás faz o levantamento de necessidades, faz o diagnóstico, prepara o plano. Sabe perfeitamente o que quer, vai ao mercado procurar a formação que vá de encontro com aquilo que ele pretende fazer. E portanto, quando chega ao mercado, através de um simples pedido de proposta ou até de um caderno de encargos, já pede ao mercado formação que vá de encontro aos objectivos que ele quer. Portanto, a entidade formadora apenas executa a formação... Avalia, ainda que conhecimentos e reacção. Mas depois a avaliação de transferência, por exemplo, já deverá ser pelo próprio departamento de formação da empresa industrial.

FM: E que iniciou o diagnóstico.

CP: Exactamente. Porquê? Porque essa empresa tem noção de quais eram as lacunas iniciais, percebe quais foram as diferenças e a partir daí começa, outra vez, um ciclo formação. “Não se resolveu este problema?! Então vamos pensar nova formação.”

FM: Pegando um pouco por aí, pensar numa nova formação. Considera que a formação deverá ser feita de forma tradicional, em sala, ou é apologistas de outro tipo de formações. Por exemplo, seminários, visitas, formação-acção, são também válidas e eficientes para colmatar essas necessidades.

CP: São. A formação não é só, aliás, a formação não pode ser só debater, aliás expor temas. Não pode ser aquela lógica do formador, ou do professor que vai para a sala e está a debitar cá pra fora aquilo que sabe. Não. A formação tem de ser prática, e se podermos dar ao formando a conhecer aquela temática no terreno, seja por visita, seja por mexer no software, torna tudo muito mais claro. Era aquilo que dizia há pouco, das minhas habilitações. Tirei Ciências da Educação deu-me muita bagagem, fiz as pós-graduações mais bagagem me deu mas foi a experiência e o trabalho com aqueles que já estão no terreno que me deu o *know-how* que eu hoje utilizo no dia-a-dia. Portanto, foi o visitar entidades formadoras, foi o mexer com planos de formação, foi desenvolver levantamento de necessidades formação. Isso é que nos dá conhecimento. Não é só ouvirmos como é que se faz, temos que praticar. E se no caso de uma formação que não dê para praticar... Visitando, olhando. Penso por exemplo, aqui na TÜV, temos a formação de energias renováveis e temos o cuidado de levar os nossos formandos ao terreno. Quando falamos em painéis solares e fotovoltaicos, estamos a falar de material que é muito caro. A TÜV não tem este material, mas tem alguns parceiros. O nosso parceiro não vai arriscar deixar os nossos formandos mexer no equipamento, mas olhando para o equipamento, conseguindo visualizar o seu funcionamento em termos reais, do que apenas no papel, é óbvio que se torna uma mais-valia.

FM: Uma mais-valia, e portanto, a formação deve passar muito por aí. É claro que temos de transmitir os conhecimentos, mas se puder ser complementado...

CP: Tem que ter as duas componentes. É claro que depende de curso para curso, mas podendo complementar a teoria com a prática, tanto melhor.

FM: Muito bem. A TÜV neste momento é acreditada pela DGERT.

CP: Neste momento é acreditada pela DGERT, estamos a aguardar que seja notificada para procedermos à certificação.

FM: E para uma entidade formadora ser acreditada ou certificada, tem que se reger por uma série de requisitos.

CP: Sim há uma série de requisitos, de regras que devem ser cumpridas.

FM: Quais são os impactos que esses requisitos que têm que ser cumpridos podem causar no desenvolvimento da formação?

CP: É assim, no desenvolvimento da formação... Ainda que eu possa achar que não é por uma entidade formadora ser acreditada é melhor que a outra que não o é. O facto de ter demonstrado à DGERT ou ao organismo que certifica, que acredita, que tem os recursos humanos, que tem as instalações... Dá-nos a garantia de alguma qualidade, não é tudo. Porque aquilo que a DGERT vê neste momento, vê papéis, vê relatórios... Esses papéis não... Eu acho que a DGERT poderia ter um papel mais activo, poderia visitar algumas formações, umas visitas surpresas, um cliente mistério... Isso sim dar-nos-ia alguma qualidade mas neste momento não é isso que faz. Ainda que acredito que tenha mais qualidade aquela empresa que demonstrou ter determinados requisitos. No entanto, em Portugal não estamos muito atentos ao facto de as entidades serem acreditadas ou certificadas. Só no caso de se tratar de formação financiada é que o cliente está preocupado... Porque se estivermos a falar de uma formação financiada, é obrigatório que entidade seja acreditada ou certificada pela DGERT, no entanto, se não houver essa obrigatoriedade as empresas preocupam-se sim, com o *know-how* e não se preocupam com o carimbo desta certificação, desta acreditação. Recordo, por exemplo, formações ao nível de softwares, quem melhor do que uma empresa que desenvolveu determinado software para dar formação neste?!

FM: Exacto. E pode não ser certificada.

CP: E não é certificada. E muitas vezes, o que acontece com este tipo de formações é... O cliente, vamos imaginar, por exemplo, a PHC desenvolveu o seu software e dá formação nele. O cliente da PHC poderia utilizar esta formação para justificar algumas horas, de acordo com a legislação laboral. No entanto, não o pode fazer, porque é obrigatório que a formação, mais uma vez, seja certificada. Mas esta formação é tão válida como outra formação, não é?

FM: Exacto.

CP: E portanto, muitas vezes, torna-se complicado para uma entidade formadora dar formações nestas áreas, porque os técnicos são muitas vezes contratados em regime de

exclusividade. E nós não conseguimos chegar a técnicos especializados e torna-los em formadores.

FM: Exacto. Então pegando um pouco por aí, para uma entidade ser certificada, tem de ter também formadores que tenham o CAP e reúnam uma série de requisitos, também impostos pela DGERT para que possa ser desenvolvida a formação, tem de fazer um dossier técnico-pedagógico que também tem de ter uma série de itens, depois deverá ser feito um relatório, um plano de formação, um balanço de actividades. Ou seja, considera que todos estes instrumentos, que no fundo, vão demonstrar a qualidade, podem impossibilitar o desenvolvimento de mais formação? Indo por essa lógica que estava a dizer, um profissional de informática não é formador porque não tem o CAP e não tem essa parte pedagógica, que de facto é importante. Mas no fundo sabe os conteúdos melhor que ninguém, e o seu entusiasmo pode contagiar e ensinar de melhor forma. O facto de não ser certificado não pode ser formador. Nesse sentido, quais são os impactos que a certificação pode ter?

CP: É assim, é óbvio que não é por termos conhecimentos, por termos *know-how* que vamos ser bons formadores, há toda a questão pedagógica. Eu posso ser muito bom técnico, mas depois a transmitir não o ser. E portanto, quando a DGERT obriga a que os formadores sejam formadores credenciados, está pelo menos a garantir que eles têm conhecimentos pedagógicos. Sabem por exemplo, desenvolver objectivos de formação, não é? Que sabem fazer dinâmicas de grupo, que sabem captar a atenção dos formandos. E isso dá uma garantia de qualidade, dá alguma. Depois outros requisitos que tenham a ver com as infra-estruturas que é algo que começa a assustar um bocadinho as entidades formadoras... Não é que haja muitas entidades formadoras que amontoem os formandos em sala, mas temos que ter preocupações com aquele que tem, por exemplo, necessidades especiais. Nem todas as entidades formadoras estão preparadas para receber uma pessoa em cadeira de rodas e isso não deveria ser posto em causa, não é?! Nem deveria ser requisito na DGERT, deveria ser requisito em todos os... Tudo o que oferecesse serviços/produtos deveria estar preparado. Felizmente estamos a partir para isso, não é?

FM: Muito bem, e agora para uma última pergunta, que no início falamos também, é a formação como um negócio. Ou seja, olharmos para a formação como um negócio...No sentido de vender uma série de formações e isso é lucro, ou então negarmos uma série

de formações ou número de formandos, porque sabemos que se tiver mais de 20 formandos, por exemplo, já vai prejudicar na qualidade.

CP: Eu acho que quando pensamos um curso, temos de pensá-lo em todas as dimensões. E portanto, temos que saber há partida, quantos formandos vamos ter em sala. Porque se eu vou ter mais formandos do que aqueles que estava previsto para a acção, o tempo de realização dos exercícios ou até mesmo da apresentação dos exercícios, se tiver a componente da apresentação, há-de ser superior. E portanto, se eu não tiver isso em consideração eu vou ter de reduzir nalgum sítio, e a redução desse tempo será a onde?! Será na forma como o formador abordou os conteúdos, ou seja, para dar tempo ao formando de expor a resolução do seu exercício, o formador vai ter que dar a matéria muito mais rápido. Eu acho que é preferível uma entidade formadora recusar dar formação, quando sabe que está não vai ter eficácia, do que estar a dar formação a encher chouriços.

FM: Em que aí, só o lucro é que conta, no fundo.

CP: Sim. Não podemos pensar só no lucro, porque se pensarmos só no lucro, só pensamos dessa vez, porque se o cliente não sair satisfeito não o vamos ter de volta. É preferível dizer ao cliente “Eu não faço este curso para 16 pessoas, 8 horas, porque eu não consigo que todas desenvolvam determinado exercício ou reflectam sobre determinado exercício e o apresentem”. Ainda que eu possa, trabalhar a pares, trabalhar a grupos, vai mexer com o desenvolvimento, com a forma como foi concebido o curso. Se o curso está concebido para ter 8 participantes, não vale apenas introduzirmos mais três, mais quatro, não é?

FM: Então sucintamente, a formação pode ser vista como uma negócio?

CP: A formação para algumas empresas é negócio, vivem da formação. Agora quando pensamos se a formação pode ser vista como um negócio... Esta frase tem duas interpretações, que é: ser vista como negócio e não estarmos preocupados com a qualidade, ou ser vista como negócio e preocuparmo-nos com a qualidade e ter sempre o cliente satisfeito e dessa satisfação vem novas formações, e novas, e novas, e novas. Se pensarmos na formação puro negócio, sem nos preocuparmos com qualidade, não resulta. Eu acho que qualidade e preço, lá está, relação qualidade/preço tem andar a par e passo.

FM: E portanto, é possível a formação ser uma área de negócio mantendo sempre a sua qualidade pedagógica.

CP: Aliás nem devia ser de outra forma. Eu própria, não daria formação numa empresa que não me parecesse sequer preocupada com a qualidade.

FM: Muito bem. Chegamos ao fim da entrevista, mais uma vez agradeço o seu testemunho. Não sei se pretende acrescentar mais alguma questão que não tenha sido contemplada.

CP: Não, penso que abordamos a forma como a TUV trabalha a formação. Também fizemos um breve retrato da formação em Portugal, ainda que a minha experiência não seja muito longa, são sensivelmente, 4 anos de experiência profissional, mas já foi possível passar por algumas entidades e detectar que realmente há aquelas que se preocupam com a qualidade e outras que marginalizam um pouco esta educação/formação.

FM: Muito bem. Obrigada e até uma próxima.

CP: Obrigada eu.

ANEXO IV – Grelha de análise da entrevista

Grelha de Análise da Entrevista

- A grelha apresentada pretende analisar a entrevista através de categorias e indicadores.

Temas	Sub-Temas	Categorias	Indicadores
Identificação da Entrevistada	Formação Académica	Quais os cursos que frequentou?	Licenciatura em Ciências da Educação
			Mestrado em Administração Educacional
			Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Formação;
	Mundo do Trabalho	Qual a sua experiência profissional?	Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos.
			Sempre na área da formação, desde que terminou o mestrado.

Caracterização da entidade – Departamento de Formação	<i>Modo Operandis</i>	O departamento de formação dentro da entidade	A formação dentro da entidade não ocupa o <i>core-business</i> principal;
		A forma de trabalhar	Eticamente entra em conflito com os restantes departamentos.
			Complementa algumas necessidades dos clientes.
	Caracterização do trabalho levado a cabo no departamento de formação	Objectivos a cumprir	Tem objectivos a cumprir, divididos entre a formação intra-empresas e inter-empresas.
			Os objectivos tem de ser cumpridos, tendo sempre em sempre em conta a qualidade.
		Propostas	Envio de propostas; Recepção de pedidos de informação.

	Formação Intra-Empresas	Formação à medida	Proposta à medida do cliente
Formação	Formação Inter-Empresas	Catálogo de Cursos	Catálogo com os cursos existentes, com a possibilidade de ajustar de acordo com as necessidades do cliente
		Áreas de Formação	Energia, Qualidade, Segurança e Ambiente
		Seleccção de Formandos	Por norma, não existem critérios para selecção de formandos. A não ser no curso “Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho” que é homologado pelo ACT e exige que todos os formandos tenham no mínimo a uma licenciatura.
		Departamento	Departamento Administrativo-Financeiro está encarregue de

		Responsável	elaborar o Plano de Formação Anual.
Formação Interna		Ciclo Formativo	Não são realizados levantamentos de formação.
			A formação é planeada tendo em conta a previsão de entrada de novos instrumentos de trabalho.
		Levantamento de Necessidades de Formação	TÜV tem este serviço disponível mas por não o faz por não ser solicitado pelo cliente.
Ciclo Formativo	As várias fases do ciclo –Formação Intra Empresas		Podem surgir algumas necessidades no final da acção de formação, identificadas pelo formador ou indicadas pelo próprio formando.
		Diagnóstico de	Relatório de formação.

Necessidades de Formação.	
	<p>Não é feito pela TÜV, apesar de ter pessoas com competências para tal.</p>
Planeamento da Actividade Formativa	<p>Cliente-empresa quando solicita proposta já tem o plano de formação realizado.</p> <p>Por vezes, verifica-se que o plano não foi bem elaborado.</p>
Concepção do Plano	<p>A TÜV juntamente com o formador e tendo em conta os objectivos do cliente, elaboram os conteúdos para o curso pretendido.</p>
	<p>Toda a preparação da acção é feita pela TÜV, desde o dossier técnico-pedagógico, documentação para os formandos.</p>
Execução do Plano	Logisticamente, na

	<p>maioria dos casos as acções de formação decorrem nas instalações do cliente.</p> <p>A TÜV tem competências para desenvolver os vários níveis de avaliação.</p>
Avaliação da Formação	<p>Níveis que realiza:</p> <p>1 – Satisfação;</p> <p>2 – Conhecimentos.</p> <p>O nível 2 aplica-se quando o curso assim o exige.</p> <p>Nível 1, aplicação de um questionário de reacção;</p> <p>Nível 2, depende do tipo de avaliação e do tipo de exercícios que forem seleccionados.</p> <p>Elaboração de Relatório de</p>

		Formação
<u>Opinião da Entrevistada</u>	As várias fases do ciclo –Formação Inter Empresas	Nos mesmos parâmetros que a avaliação intra-empresas; Mas na fase da avaliação, tem-se em conta os resultados obtidos mas não são traduzidos para um relatório. Caso haja algo a melhorar, é feito de forma imediata.
	As fases que se aplicam: Concepção Execução e Avaliação	
<u>Opinião da Entrevistada</u>	Formação na TÜV	Apresenta lacunas devido à estrutura do departamento ser pequena;
	Concorda com o modo de trabalho da TÜV	O acompanhamento aos formandos deveria ser mais próximo
<u>Opinião da Entrevistada</u>		Valoriza a bolsa de formadores.
	Formação em Portugal	Considera que em Portugal, não existe muito a cultura de formação

	Como é encarada a formação em Portugal	A formação é realizada para a obtenção de um certificado
Processo de Certificação		Considera que não é por uma entidade formadora ser acreditada/certificada
	Impactos de uma certificação/DGERT	que será melhor que outra;
		Mas o ser certificada demonstra alguma qualidade, que pelo menos, tem capacidade de responder aos requisitos da DGERT
		A DGERT deveria ter uma fiscalização mais próxima, através de visitas às sessões de formação, por exemplo, e não só validação da documentação.

Investimento na
Formação

A formação como
um negócio

A formação pode ser
uma área de negócio,
desde que a
qualidade da mesma
não seja descurada.

Qualidade/Preço tem
de ser equilibradas

ANEXO V – Síntese da entrevista

Síntese da entrevista à Coordenadora Pedagógica

O tipo de entrevista utilizado, como foi referido anteriormente, foi a entrevista semiestruturada o que significa que existe um guião de entrevista, com as questões que pretendem ser feitas mas com um carácter flexível, no sentido em que é possível trocar a ordem das questões, desde que não se perca o sentido da conversa, e também acrescentar novas questões desde que pertinentes para o trabalho realizado.

Assim sendo, a entrevistada ajudou muito a compreender melhor o modo *operandis* do departamento de formação da entidade acolhedora, respondendo de forma bastante completa a todas as questões que lhe eram colocadas.

Assim sendo, a entrevista realizada à luz do guião de entrevista, tornou-se muito mais rica do que estava previsto.

A coordenada pedagógica do Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal, tem 27 anos e exerce funções desde Março de 2012. Desde que entrou no mundo do trabalho que trabalha na área de formação. A sua formação académica é vocacionada para a área de educação/formação, pois é licenciada em Ciências da Educação e mestre em Administração Educacional, através da modalidade estágio curricular. Referiu que o estágio curricular foi, sem dúvida, uma mais-valia para a sua integração no mercado de trabalho, porque desde então que tem trabalhado sempre na área da formação e ao realizar o estágio curricular aprendeu muito.

Até à data, complementou os seus estudos com duas Pós-Graduações, uma em Gestão e Avaliação da Formação e outra em Gestão de Recursos Humanos. Os seus estudos deram-lhe muita “bagagem” mas foi a trabalhar no terreno e com pessoas que têm experiência que aprendeu muito do que sabe hoje.

O departamento de formação da TÜV, eticamente, entra em conflito com os restantes departamentos pois o departamento de formação em sede de reunião divulga os serviços dos outros departamentos, isto porque, segundo a entrevistada, se a TÜV é uma entidade certificadora e se certifica que aquele cliente à partida tem tudo em conformidade, caso haja alguma lacuna não deverá ser o departamento de formação da mesma entidade que detectou a lacuna a colmatar essa situação, eticamente não fica bem.

Quanto ao modo de trabalho no departamento de formação na TÜV, a entrevistada indica que a estrutura do departamento é pequena e como tal, esse é um dos principais

factores que impede a realização de mais trabalho com melhor qualidade, porque não há recursos e essa é uma das grandes críticas que é apresentada pela entrevistada. O departamento de formação desenvolve formação intra-empresas e inter-empresas e o ciclo formativo não é realizado na totalidade pela TÜV para os seus clientes. Tem competências para o fazer, mas nunca foi solicitado, no caso da formação intra-empresas. Na formação inter-empresas, não é realizado nenhum levantamento ou diagnóstico de necessidades de formação, pois os formandos que se inscrevem, antes de o fazerem tem um catálogo à sua disposição em que podem verificar os cursos existentes e caso tenham interesse e necessidade podem inscrever-se.

Assim sendo, tanto na formação intra-empresas como na formação inter-empresas, o ciclo formativo não é seguido na totalidade. A TÜV Rheinland Portugal intervém essencialmente na fase da concepção da formação e na execução da formação, na última fase – avaliação da formação, são apenas aplicados os níveis que são realizados durante a execução da formação: avaliação da satisfação e avaliação dos conhecimentos, quando o curso assim o exige. Para a avaliação da satisfação é aplicado um questionário de reacção que avalia os seguintes parâmetros: formadores, correspondência com as expectativas, documentação entregue e prestação da entidade formadora. É o mesmo questionário tanto para a formação intra-empresas como formação inter-empresas. Contudo, a entrevistada refere que não concorda, pois no caso da formação intra-empresas os formandos não têm contacto com a entidade formadora para a poder avaliar, quem tem é um responsável pela formação do cliente-empresa.

Os formadores são a mais-valia da formação da TÜV pois são técnicos especializados com uma grande experiência profissional no terreno. Este *know-how* é transformado em acções de formação dinâmicas e interessantes para os formandos.

Numa fase final da entrevista, foram feitas algumas questões à entrevistada sobre qual seria a sua opinião sobre a formação que é desenvolvida na TÜV e sobre a formação no geral em Portugal. Houve questões também sobre a formação como um investimento e os impactos de uma certificação. Quanto à formação desenvolvida no departamento da TÜV, veio afirmar o que já tinha sido possível verificar ao longo da entrevista: uma postura crítica sobre o trabalho desenvolvido, devido à estrutura pequena do departamento, mas que ainda assim a formação desenvolvida era uma formação de qualidade e o facto de terem formadores experientes contribui para o sucesso das acções de formação desenvolvidas pela TÜV.

Relativamente à formação em Portugal, considera que não existe uma cultura de formação e que as acções de formação são frequentadas para a obtenção de um certificado, sem ser dada a devida importância aos conhecimentos adquiridos ao processo de aprendizagem.

Quanto à formação como um negócio, esta pode ser vista como um investimento desde que a qualidade não seja esquecida e seja ela o motor de trabalho. O lucro em formação consegue-se através da conquista de clientes e essa conquista é feita pela qualidade da formação, mesmo que por vezes seja necessário contrariar o que o cliente pretende, para salvaguardar a qualidade da formação.

Por último, quanto aos impactos de uma certificação, a entrevistada considera que não é por uma entidade formadora ser acreditada/certificada que tem mais valor que uma entidade formadora que não é acreditada/certificada. Contudo, o facto de uma entidade formadora ser reconhecida pela DGERT significa que tem capacidades e competências para cumprir todos os requisitos que são impostos pela DGERT e que visam a qualidade da formação. A entrevistada neste aspecto também foi crítica e referiu que neste momento a DGERT apenas faz a validação de documentos que são solicitados, mas não vai ao terreno verificar o que de facto acontece. Considera que, caso houvesse visitas surpresa a sessões de formação ou clientes mistério, a qualidade nas entidades formadoras ia aumentar por o nível de exigência ser maior, mas refere que a formação em Portugal está a caminhar nesse sentido.

A entrevista foi de facto muito rica, sobre os procedimentos de formação na TÜV e como esta se desenvolve, como se encara a formação pela entrevistada e a sua opinião sobre diversos domínios e em cada tema foi sempre bastante crítica, sendo um ponto positivo.